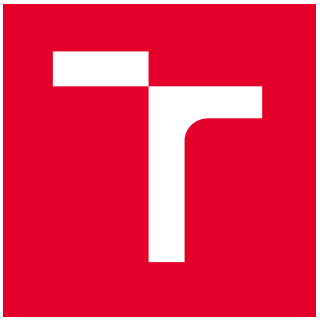


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH OBCHODNÍ STRATEGIE PODNIKU PŮSOBÍCÍHO V OBLASTI CARSHARINGU NA LOKÁLNÍM TRHU

THE BUSINESS STRATEGY PROPOSAL OF COMPANY OPERATING IN THE FIELD OF CARSHARING ON THE LOCAL MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Lukáš Skála

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2025

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	**Bc. Lukáš Skála**
Vedoucí práce:	**Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh obchodní strategie podniku působícího v oblasti carsharingu na lokálním trhu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle a metodika práce
Teoretická východiska práce
Analýza současné situace a problému
Návrhy řešení a jejich přínos
Závěr
Použitá literatura

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je navrhnout obchodní strategii začínajícího sociálního podniku působícího v oblasti carsharingu na lokálním trhu, která bude zohledňovat vývoj trhu a obecného okolí, ale zároveň i disponibilní zdroje společnosti a očekávané výsledky. Hlavního cíle bude dosaženo prostřednictvím aplikace vybraných analyticko–výzkumných metod sloužících k posouzení klíčových faktorů z vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě syntézy výsledků vyplývajících z provedených analýz bude navržena vhodná obchodní strategie, která bude rozpracována do podoby plánu včetně implementace a zhodnocení rizik.

Základní literární prameny:

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

DOHNALOVÁ, Marie a PRŮŠA, Ladislav. Sociální ekonomika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-573-1.

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

LHOTSKÝ, Jan. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. 2010. ISBN 978-8--254-8182-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D. garant	prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na návrh obchodní strategie začínajícího sociálního podniku působícího v oblasti carsharingu na lokálním trhu tak, aby zohledňovala interní zdroje a potřeby společnosti, a zároveň reagovala na vývoj trhu a faktorů obecného okolí. Teoretická část představuje rešerše v oblasti problematiky strategického řízení rozvoje firem, tvorby obchodní strategie a vybraných metod v této problematice včetně specifik sociálního podnikání. Analytická část je následně věnována strategické situační analýze vybraného podniku. Na základě syntézy a evaluace výsledků je sestavena návrhová část práce, která se zaměřuje na návrh vhodné obchodní strategie, která je rozpracována do podoby plánu včetně implementace a zhodnocení rizik.

Klíčová slova

obchodní strategie, strategická situační analýza, rozvoj začínajícího podniku, carsharing, sociální podnik

Abstract

The diploma thesis is focused on the design of business strategy for a start-up social enterprise operating in the carsharing sector in local market to take into account the company's internal resources and needs while responding to market developments and general environmental factors. Theoretical part presents research in the field of strategic management of corporate development, business strategy development and selected methods in this area, including specifics of social entrepreneurship. The analytical part is then devoted to the strategic situational analysis of the selected enterprise. Based on the synthesis and evaluation of the results, the the design part of the thesis is drawn up, which focuses on the design of an appropriate business strategy, which is elaborated into a plan including implementation and risk assessment.

Key words

business strategy, strategic situation analysis, start-up development, carsharing, social enterprise

Bibliografická citace závěrečné práce

SKÁLA, Lukáš. *Návrh obchodní strategie podniku působícího v oblasti carsharingu na lokálním trhu*. Online, diplomová práce. Veronika BUMBEROVÁ (vedoucí práce). Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2025. Dostupné z: https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/165537. [cit. 2025-05-06].

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 06.05.2025

…….

Podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za její odborné vedení, věcné rady a čas, který vedení obětovala a podnětné a věcné rady. Dále mé poděkování patří také mé rodině a přítelkyni, kteří mě podporovali jak v průběhu mých studií, tak i při zpracování diplomové práce. V poslední řadě patří díky také předmětné společnosti za součinnost při zpracování a vůbec možnost zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD **11**

VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKA PRÁCE **12**

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **15**

1.1 Vymezení pojmů strategie a strategického řízení 15

1.1.1 Mise, vize a strategické cíle 16

1.2 Vymezení cílů sociálního podnikání a podniku v ČR 17

1.3 Hierarchie podnikových strategií 18

1.3.1 Korporátní strategie 18

1.3.2 Obchodní strategie 19

1.3.3 Funkční strategie 21

1.3.4 Specifika a obchodní strategie malých a středních podniků 22

1.4 Postup tvorby strategie 23

1.5 Vybrané analyticko-výzkumné metody v rámci plánování 26

1.5.1 Analýzy obecného prostředí dle metody SLEPTE 27

1.5.2 Analýza trhu dle Porterova modelu pěti sil 29

1.5.3 Analýza firemních zdrojů metodou VRIO 31

1.5.4 Analýza vybraných ukazatelů výkonnosti 33

1.5.5 Metoda mystery shopping 34

1.5.6 Metoda benchmarking 36

1.6 Evaluační metoda SWOT 38

1.7 Vybraná metoda řízení rizik a její postup 39

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE A PROBLÉMU **42**

2.1 Představení podniku a jeho obchodní zaměření 42

2.1.1 Cenová politika a zákaznické segmenty 43

2.1.2 Mise, vize a cíle definované v podnikatelském plánu 44

2.2 Analýza vybraných ukazatelů obchodní výkonnosti 45

2.2.1 Dílčí shrnutí analýzy vybraných ukazatelů obchodní výkonnosti 54

2.3 Analýza zdrojů podniku za pomocí metody VRIO 55

2.3.1 Dílčí shrnutí analýzy zdrojů ... 58
2.4 Analýza trhu dle Porterova modelu pěti sil ... 58
2.4.1 Rivalita stávající konkurence ... 59
2.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů ... 60
2.4.3 Hrozba substitutů ... 62
2.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů ... 64
2.4.5 Vyjednávací síla zákazníků ... 66
2.4.6 Průzkum faktorů ovlivňujících spokojenost zákazníků ... 67
2.4.7 Dílčí shrnutí Porterova modelu pěti sil ... 68
2.5 Konkurenční srovnání za pomocí benchmarkingu a mystery shoppingu ... 69
2.5.1 Srovnání základních parametrů služeb ... 70
2.5.2 Dílčí shrnutí benchmarking u parametrů služeb ... 72
2.5.3 Mystery shopping a srovnání faktorů ovlivňujících spokojenost ... 73
2.5.4 Dílčí shrnutí závěrů z provedeného mystery shoppingu ... 78
2.6 Analýza obecných faktorů ... 78
2.6.1 Sociální faktory ... 79
2.6.2 Chování spotřebitelů v oblasti carsharingu a kulturní specifika ... 82
2.6.3 Legislativní faktory ... 83
2.6.4 Ekonomické faktory ... 84
2.6.5 Politické faktory ... 89
2.6.6 Technologické faktory ... 90
2.6.7 Environmentální faktory ... 92
2.6.8 Dílčí shrnutí analýzy obecných faktorů ... 93
2.7 Shrnutí výstupů z provedených analýz ... 94
2.7.1 Analýza faktorů a generování variant strategií a akcí ... 97
2.7.2 Výběr strategií a akcí ... 101
3 NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS ... 104
3.1 Formulace mise, vize a cílů obchodní strategie ... 104
3.2 Zvýšení účinnosti a efektivity stávajícího online marketingu ... 106
3.2.1 Aktualizace webových stránek ... 107
3.2.2 Získání recenzí ... 108

3.2.3 Aktivace sociálních sítí a sestavení plánu publikace 109
3.2.4 Plán implementace a odpovědnost za realizaci 112
3.2.5 Rozpočet nákladů a přínosy oživení digitální aktivity 112
3.2.6 Identifikace a analýza rizik oživení digitální aktivity 114
3.3 Rozšíření působnosti v rámci lokálního trhu 115
3.3.1 Rozšíření pokrytí městských zón v Brně 116
3.3.2 Komunikace a propagace rozšíření zóny 118
3.3.3 Plán implementace a odpovědnost za realizaci rozšíření zóny 119
3.3.4 Rozpočet nákladů a přínosy rozšíření zóny 120
3.3.5 Identifikace a analýza rizik rozšíření zóny 121
3.4 Rozšíření vozového parku 122
3.4.1 Výběr vozidel 124
3.4.2 Zajištění financování nových vozidel 125
3.4.3 Komunikace a propagace rozšíření vozového parku 126
3.4.4 Plán implementace rozšíření vozového parku 126
3.4.5 Rozpočet nákladů a přínosy rozšíření vozového parku 128
3.4.6 Identifikace a analýza rizik rozšíření vozového parku 129
3.5 Navázání spolupráce s provozovateli substitutů 130
3.5.1 Identifikace potenciálních partnerů a oslovení 131
3.5.2 Plán implementace a odpovědnost za realizaci navázání spolupráce 133
3.5.3 Rozpočet nákladů a přínosy navázání spolupráce 134
3.5.4 Identifikace a analýza rizik navázání spolupráce 135
3.6 Celkové zhodnocení přínosů návrhů řešení 136
ZÁVĚR 139
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 141
SEZNAM OBRÁZKŮ 150
SEZNAM TABULEK 151
SEZNAM GRAFŮ 153
SEZNAM PŘÍLOH 154
PŘÍLOHY I

ÚVOD

V současném dynamicky se vyvíjejícím podnikatelském prostředí čelí podniky množství výzev, kdy jejich zdolávání do značné míry determinuje úspěšnost či neúspěšnost na trhu. V případě začínajících podniků je toto pak ještě více umocněno tím, že jejichž zdolávání kolikrát rozhoduje také o jejich přežití na trhu.

Rostoucí dynamika tržního prostředí a zesilující konkurenční tlaky vyžadují od podniků systematičtější přístup k řízení a rozvoji než dříve. Už nestačí mít pouze dobrý nápad a základní podnikatelský plán. Významnými pro úspěch se stávají strategie a schopnost strategického řízení, jakožto nástroje, které podnikům pomáhají směřovat úsilí správným směrem, a zároveň efektivně alokovat zdroje, aby bylo dosaženo vytyčených cílů a maximalizován potenciál podniku na trhu.

Sdílená ekonomika v posledním desetiletí významně proměnila řadu tradičních odvětví, včetně mobility ve městech. Carsharing se postupně etabloval jako alternativa ke klasickému vlastnictví vozidel a stal se součástí městské dopravní infrastruktury (Vejchodská a kol., 2023). Tento vývoj vytváří prostor pro specializované poskytovatele služeb, kteří dokáží identifikovat a uspokojit specifické potřeby lokálních trhů, což je přesně směr, kterým se Brněnská Šárka, s.r.o. vydává.

Právě lokální rozměr podnikání představuje významnou příležitost pro malé sociální podniky, které kromě ekonomických cílů sledují také širší společenský přínos. Tyto organizace mají potenciál vyplnit mezery na trhu tam, kde velcí komerční poskytovatelé nemohou nebo nechtějí působit, a současně přispívat k řešení společenských výzev v oblasti mobility, životního prostředí a sociální inkluze (Veber a Srpová, 2012).

Tím se dostáváme k tématu práce, která se zaměřuje na návrh obchodní strategie pro společnost Brněnská Šárka, s.r.o., která před několika lety jakožto začínající sociální podnik začala působit na lokálním trhu v oblasti carsharingu. Na trh podnik vstupoval s podnikatelským záměrem, který se však po čase ukázal jako nedostatečný a v současnosti tak v současnosti žádnou strategií nedisponuje, nýbrž pouze funguje s mírnými odchylkami v zajetých kolejích. Skutečnost, že se podnik chce a potřebuje rozvíjet, avšak současně postrádá ucelenou strategii, představuje příležitost pro systematické zpracování tohoto tématu s přihlédnutím ke specifikům lokálního trhu a sociálního podnikání.

VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKA PRÁCE

Diplomová práce se zabývá problematikou společnosti Brněnská Šárka, s.r.o. Jedná se o začínající sociální podnik, který se v rámci své činnost zabývá poskytováním služeb carsharingu, tedy poskytováním sdílených automobilů zejména osobám, kterým se z různých důvodů nevyplatí pořízení vlastního automobilu. Část vozového parku společnosti je mimo jiné využívána také pro účely střednědobých výpůjček firmám, například pro účely překlenutí doby, než budou uživateli služby doručeny nové automobily.

Vymezení problému

Společnost Brněnská Šárka, s.r.o. byla do obchodního rejstříku zapsána již v roce 2019, nicméně služba jako taková je v plném provozu kratší dobu, přibližně 2 roky. V době uvedení služby na trh došlo ke definování vize, mise a cílů, kterých by společnost měla dosahovat. Rovněž došlo sestavení podnikatelského plánu, který obsahuje vymezení trhu, na kterém bude firma působit (Brno, Jihomoravský kraj), identifikaci konkurenčních subjektů, vymezení potřebných zdrojů pro zahájení činnosti ve smyslu hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů, nastavení cen a plánu, jak bude fungovat průchod službou.

Zmapování konkurence a trhu nicméně probíhalo spíše pouze povrchově a v řadě případů se také jednalo pouze o úvahy či předpoklad. Služba tak v současnosti s mírnými odchylkami funguje dle původního záměru, nicméně v průběhu času společnost přišla na to, že formulace stanovených cílů je obecná, cíle nejsou měřitelné, nejsou časově ohraničeny, nemají v zásadě žádný rozvojový rozměr a kolikrát se jedná spíše o podmínku existence než cíl.

V rámci současného stavu je tak vše řešeno operativně, až jakmile vyvstane potřeba řešení či nápravy a společnost, což je dáno právě tím, že společnost nemá žádnou použitelnou oporu v podobě obchodní strategie, která by pomáhala determinovat směr jejího vývoje, která by určila cíle a co dělat, aby jich bylo dosaženo.

Příkladem aktuálně stanovených cílů může být například: *„Vytvoření profitabilního a konkurenceschopného podniku“* (Brněnská Šárka, s.r.o., 2019) nebo *„Respektování pravidel a zásad sociálního podnikání“* (Brněnská Šárka, s.r.o., 2019). V případě prvního

cíle se jedná z dlouhodobého hlediska spíše o podmínku přežití, zatímco v případě druhého se jedná o podmínku nezbytnou pro splnění principů sociálního podnikání.

Cíle a metodika práce

Hlavním cílem práce je navrhnout obchodní strategii začínajícího sociálního podniku působícího v oblasti carsharingu na lokálním trhu, která bude zohledňovat vývoj trhu a obecného okolí, ale zároveň i disponibilní zdroje společnosti a dosahované výsledky společnosti. Hlavního cíle bude dosaženo prostřednictvím aplikace vybraných analyticko-výzkumných metod sloužících k posouzení klíčových faktorů z vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě syntézy výsledků vyplývajících z provedených analýz bude navržena vhodná obchodní strategie, která bude rozpracována do podoby plánu implementace včetně zhodnocení rizik.

Diplomová práce je členěna do tří hlavních kapitol. První kapitola je orientována na teoretická východiska spojená s konceptem strategického rozvoje podniku, obchodní strategie a vybranými analyticko-výzkumnými metody, které budou využity v rámci druhé části práce. Cílem této části je vytvořit pevný základ pro pochopení dané problematiky.

Druhou kapitolou práce je analytická část. Tato kapitola se zaměřuje na aplikaci vybraných metod a vyhodnocení výsledků, které budou sloužit jako výchozí bod pro poslední část práce. Specificky bude v rámci práce uplatněn následující postup a metody:

- **Představení a popis společnosti** za účelem definování její současné obchodní strategie a cílů, a to na základě dokumentární analýzy, obsahové analýzy webu a rozhovorů s majitelem.
- V dalším kroku bude provedena **analýza vybraných ukazatelů obchodní výkonnosti podniku**. Aby bylo totiž možné v rámci navrhované strategie specifikovat měřitelnost, resp. na jakou úroveň se chce společnost dostat je mimo jiné nutné také vědět, jak si společnost vede v současnosti.
- Dále bude provedena **analýza zdrojů** za pomoci **metody VRIO**, která umožní posoudit jejich hodnotu, vzácnost, obtížnost napodobení a schopnost podniku je efektivně využít za účelem snahy nalezení možné konkurenční výhody. Společnost je rovněž s ohledem na skutečnost, že je začínajícím podnikem limitována po stránce zdrojů a na zdroje tak musí být brán ohled.

- Následovat bude **analýza trhu nebo oborového prostředí** prostřednictvím metody **Porterova modelu 5 sil** s cílem zjištění současné atraktivity odvětví ve vztahu k hrozbě ze strany současných konkurentů, tak i vstupu nových konkurentů, substitutů a vyjednávací síly dodavatelů a zákazníků. V rámci hlubší analýzy oblasti zákazníků pak dojde také k provedení **primárního průzkumu faktorů ovlivňujících spokojenost se službou carsharingu**. Identifikované faktory pak budou sloužit mimo jiné také jako oblasti k hodnocení v rámci mystery shoppingu.
- Konkurenti z lokálního trhu, a stejně tak i analyzovaná společnost budou následně podrobeni **mystery shoppingu** jakožto sběru primárních dat pro účely zhodnocení kvality nabízených služeb. Výsledky mystery shoppingu budou dále spolu s dalšími informacemi využity v rámci **konkurenčního benchmarkingu** s cílem zhodnocení kvality služeb jednotlivých subjektů a jejich výkonnosti**.** Významem benchmarkingu je mimo jiné porovnání analyzované společnosti s konkurenty působícími na lokálním trhu, díky čemuž bude možné identifikovat kde analyzovaná společnost zaostává za konkurencí a kde je naopak její výhoda.
- Dále bude provedena **analýza obecného prostředí** pomocí metody **SLEPTE.** Důvodem je skutečnost, že faktory obecného prostředí působí na všechny podnikatelské i nepodnikatelské subjekty bez ohledu na odvětví a jinak tomu není ani v případě analyzované společnosti. Společnost tyto faktory vzhledem ke své velikosti nemůže v zásadě nijak ovlivnit, ale i tak na ni působí a cílem této analýzy je proto jejich identifikace.
- V posledním kroku dojde k **syntéze výsledků** faktorů za pomocí **SWOT matice** a jejich následné analýze ke generování strategických variant a akcí vhodných pro obchodní strategii.

Cílem poslední kapitoly je **návrh obchodní strategie podniku působícího v oblasti carsharingu na lokálním trhu**, přičemž strategie bude stavěna na základě výsledků analýz provedených v rámci druhé části práce a bude koncipována pro krátkodobý horizont, do roku 2026. Strategie bude rozpracována do podoby plánu implementace včetně zhodnocení rizik. Důvodem je, aby společnost věděla jak se strategií začít pracovat a využívat ji a s ohledem na skutečnost, že je analyzovaná společnost začínajícím podnikem, může být řada rizik pro společnost potenciálně kritická.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce poskytuje základní teoretický rámec, na kterém je diplomová práce postavena. Jednotlivé subkapitoly popisují principy strategického managementu a další související pojmy nezbytné pro pochopení dané problematiky. Dále se věnují metodám, které budou v práci využity, a poskytuje tak ucelený rámec pro následnou analýzu a aplikaci získaných poznatků.

1.1 Vymezení pojmů strategie a strategického řízení

Hnacím motorem v rámci činnosti každého podnikatele nebo firmy je snaha o soustavné dosahování zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady, přičemž tato snaha je obvykle provázena také snahou o růst podnikání. Princip je, zdá se být, jednoduchý. Žádná firma na trhu nicméně nepůsobí izolovaně, nýbrž působí v neustále se měnícím prostředí tvořeném konkurencí, zákazníky, technologickým pokrokem, legislativními požadavky a řadou dalších faktorů a jak o zisk, tak i o zákazníky a růst je třeba soutěžit. V tomto konkurenčním a neustále se měnícím prostředí je klíčové, aby firma byla řízena kvalitně a s jasným plánem. Nestačí pouze reagovat na změny – je třeba je předvídat a plánovat. Právě zde vstupuje do hry strategický management (Jakubíková a Janeček, 2023; Thaddeus, 2007).

Definice strategického managementu není až do současnosti absolutně jasná, nicméně podle nejčastěji je možné se setkat v literatuře s názorem, že koncept strategického managementu představuje činnosti, instrukce a rozhodnutí, jejichž cílem je dosažení konkurenční výhody a v návaznosti na to i nadprůměrných výnosů. V případě konfrontace s odlišnými názory či definicemi je nicméně možné přidat ještě personální dimenzi, a to s ohledem na zahrnutí všech zainteresovaných stran v procesu strategického řízení (Fotr a kol., 2020). Podle Fotra a kol. (2017) lze význam a důležitost strategického řízení spatřovat například v tom, že pomáhá:

- optimalizovat využití zdrojů a času, minimalizovat rizika,
- stimulovat disciplínu v řízení firmy,
- zvýšit přehled o krocích konkurence,
- aby všechny zainteresované strany rozuměly významu firemních aktivit a další.

Jádro strategického řízení pak představuje strategie. Jedná se o rozsáhlý koncept, jehož účelem je vymezení schopnosti firmy konkurovat ostatním, jaké budou cíle firmy a jakého přístupu bude využito k dosažení. Jinak řečeno, jedná se v podstatě o vytvoření plánu (a jeho následné realizace) prostřednictvím kterého bude podnik vstupovat do konkurenční soutěže a snažit se o dosažení stanovené cílové pozice (Fotr a kol., 2020; Thaddeus, 2007).

V souvislosti se strategií a touto diplomovou prací je však nutné definovat větší množství pojmů, které budou postupně představeny v rámci následujících subkapitol.

1.1.1 Mise, vize a strategické cíle

Hned prvním pojmem souvisejícím se strategií je mise, často označována též jako poslání, která představuje časově neohraničené prohlášení firmy definující základní smysl existence organizace. Jedná se tedy de facto o odpověď na otázku „proč firma existuje?“, na níž by měli znát odpověď hlavně majitelé, zaměstnanci a zainteresované strany (Fotr a kol., 2012; Janišová a Křivánek, 2013). Fotr a kol. (2012) ještě dodává, že už mise by měla reflektovat aspekty jako jsou schopnosti organizace, vlivy prostředí nebo hodnoty, a zároveň by měla formulace reflektovat specifika, tržní prostředí a dosažitelnost výsledků.

Zatímco mise je v čase až na drobné korekce stabilní, vize je již časově ohraničenou představu organizace týkající se toho, kam se chce na konci stanoveného období dostat, jak by měla vypadat a pomáhá tak zpřehlednit směr, kterým se chce organizace vydat. Obsahem vize by měly být informace týkající se zejména současného stavu, plánovaného stavu a tržního prostředí, které organizaci souhrnně umožní definovat její strategické cíle. Kromě toho je však důležité také to, aby vize zůstala flexibilní a bylo ji možné do budoucna upravovat dle potřeb (Fotr a kol., 2012; Janišová a Křivánek, 2013).

Strategické cíle dále, jak již bylo nastíněno výše, rozvíjejí a zpřesňují vizi firmy formou konkretizace výsledných stavů, kterých se společnost snaží dosáhnout prostřednictvím své činnosti, přičemž cíle mohou být stanoveny pro široké spektrum oblastí. Co je nicméně pro všechny cíle shodné je to, že by měly být pro organizaci výzvou a mělo by být možné sledovat úroveň jejich dosažení, čímž se dostáváme k obecnému doporučení, že cíle by měly být SMART (Fotr a kol., 2012, Hanzelková a kol., 2017). Podle Janišové

a Křivánka (2013) SMART představuje akronym, kdy každé z písmen zastává jednu charakteristiku cíle. Jedná se o následující charakteristiky:

- **S**pecific – cíle by měly být stanoveny dostatečně konkrétně,
- **M**easurable – cíle by měly být měřitelné,
- **A**chievable – cíle by měly být ambiciózní, ale zároveň dosažitelné,
- **R**ealistic – cíle by měly být realistické,
- **T**imed – cíle by měly být sledovatelné v čase.

1.2 Vymezení cílů sociálního podnikání a podniku v ČR

Sociální podnikání představuje koncept podnikatelských aktivit, které kladou důraz na prospěšnost společnosti a životnímu prostředí, ovšem navzdory tomu zůstávají sociální podniky plně autonomními subjekty, které tak při plnění svých cílů čelí rizikům vyplývajícím z podnikání stejně jako obyčejné podniky. Jedná se o nezanedbatelnou součást ekonomiky, neboť sociální podniky pomáhají vytvářet pracovní pozice pro osoby, které jsou určitým způsobem kulturně, sociálně nebo zdravotně znevýhodněny. Dalším důvodem je následně skutečnost, že sociální podniky mají přímo za cíl přispívat k uspokojení potřeb komunity a sociálnímu, ekonomickému a kulturnímu rozvoji v dané lokalitě (Dohnalová a kol., 2011; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024b; TESSEA, 2023).

V souvislosti se sociálním podnikáním je nutné zmínit, že koncept sociálního podnikání není v České republice legislativně nijak přímo zakotven. S ohledem na tuto skutečnost tak v tuzemsku neexistuje žádný právní rámec, který by z hlediska práva závazně definoval kritéria pro splnění podmínky definice sociálního podniku. Existuje pouze přehled rozpoznávacích znaků zpracovaných ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí (2022), který obsahuje 5 následujících stěžejních principů členěných dále na jednotlivé rozpoznávací znaky:

- **Společensky prospěšný cíl:** spočívá v tom, že podnik musí mít definován cíl týkající se zaměstnávání a začleňování osob znevýhodněných na trhu práce. Tento cíl musí být rovněž zakotven v rámci zakládacích dokumentech.
- **Sociální prospěch:** spočívá v začleňování osob ze znevýhodněných skupin a v tom, že zaměstnanci musí mít možnost účasti na určování směru vývoje podniku.

- **Ekonomický prospěch:** nadpoloviční většina případného zisku musí být využita pro rozvoj podniku a třetinu celkových výnosů musí tvořit tržby z prodeje výrobků a služeb. Dále je podstatná nezávislost na zakladatelích či zřizovatelích ve věci řízení a manažerského rozhodování.
- **Environmentální prospěch:** spočívá ve zohledňování environmentálních aspektů spotřeby, výroby nebo alternativně v provozování činnosti, která prospívá životnímu prostředí.
- **Místní prospěch:** spočívá v uspokojování potřeb lokální poptávky a komunity, využívání lokálních zdrojů a ve spolupráci s lokálními podniky.

Mezi sociální podniky se tak na základě výše uvedených principů dle Ministerstva práce a sociálních věcí (2024a) řadí integrační sociální podniky, které navazují na cíl sociálního prospěchu a dále pak podniky, které jsou zaměřeny na podporu místního rozvoje, ekologii nebo se věnují činnosti v oblasti fair trade obchodu. Zařaditelné jsou do oblasti sociálního podnikání také podnikatelské aktivity neziskových organizací (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024a).

1.3 Hierarchie podnikových strategií

Strategie představuje poměrně rozsáhlý koncept, od čehož se odvíjí skutečnost, že pojem strategie lze členit z různých hledisek, jako je například časové hledisko nebo hledisko geografického zaměření. Pro účely této práce představuje to nejpodstatnější hledisko členění hierarchie, která v podstatě dělí pojem strategie z hlediska úrovně řízení.

1.3.1 Korporátní strategie

Korporátní strategie, též označovaná jako firemní strategie představuje základní strategický rámec, jehož předmětem je zejména stanovení vize a určení směru a rozsahu podnikání platného pro organizaci jako celek, a to tak, aby docházelo k maximalizaci síly organizace (Fotr a kol., 2020; Allen a Ward, 2020). Korporátní strategie tak pojednává o tom, do jakých odvětví budou směřovány podnikatelské aktivity, jaká bude forma řízení, podniková kultura, čeho chce firma organizace, jak budou alokovány zdroje a další. Není však orientována přímo na jednotlivé služby či výrobky, neboť této oblasti se věnují primárně obchodní strategie. V návaznosti na tuto skutečnost lze tak korporátní strategii chápat ze dvou úhlů pohledu. Tím prvním pohledem je chápání korporátní strategie

jakožto rozpracování mise společnosti, zatímco tím druhým pohledem je chápání korporátní strategie jakožto základní východisko pro formulaci obchodních strategií (Hanzelková a kol., 2017).

Po obsahové stránce by dle Hanzelkové a kol. (2017) měla korporátní strategie pokrývat 3 hlavní aspekty, které lze analogicky spojit s otázkami "KDO", "CO" a "JAK". Aspekty uvedené níže jakožto obsah korporátní strategie v různém rozsahu zmiňují také další autoři, kdy příkladem lze uvést FitzRoy a kol. (2016) nebo Allen a Ward (2020). Jedná se o tyto aspekty:

- vymezení strategické obchodní jednotky,
- vymezení strategických cílů jednotlivých strategických jednotek a
- definování směrů a cest jak jednotlivé vymezené strategické cíle plnit.

Kromě toho, že lze aspekty analogicky spojit s výše uvedenými otázkami, lze dle Hanzelkové a kol. (2017) aspekty zároveň chápat také jako postupové kroky při tvorbě korporátní strategie.

1.3.2 Obchodní strategie

O úroveň níže pod korporátní strategií se pak nachází obchodní strategie. Před tím, než bude koncept obchodní strategie představen je nicméně nutné se ještě zastavit o termínu strategická obchodní jednotka (SBU), který bude v souvislosti s obchodní strategií a dalšími částmi práce důležitý. **Strategická obchodní jednotka** představuje samostatné uskupení v rámci organizace, které obsluhuje odlišný trh než ostatní uskupení a existují tak pro něj i odlišní zákazníci. Jednotlivé SBU tedy mají zároveň i relativně oddělené strategické plánování a management pro ně stanovuje i vlastní strategické cíle a individuální business strategie. Zejména v případě malých podniků se však obvykle stává, že není možné vyčlenit jednotlivé SBU a firma jako celek tak představuje jednu SBU (Fotr a kol, 2020; Hanzelková a kol., 2017).

Vymezení SBU může být kolikrát poměrně komplikovanou záležitostí a podle Hanzelkové a kol. (2017) tak lze pro účely ověření správnosti vymezení SBU využít soubor následujících kontrolních otázek:

- Je možné pro každou SBU definovat vlastní trh, zákazníky a konkurenty?
- Je možné pro každou SBU definovat vlastní obchodní strategii?

- Je možné pro jednotlivé SBU definovat vlastní strategické cíle tak, že nedochází k překryvu s cíli ostatních SBUs?
- Je možné každou SBU vytvořit či naopak zrušit, přičemž není nutné upravovat vymezení zbylých SBUs?

Obchodní strategie pak v souvislosti s výše uvedeným nastavuje strategické obchodní jednotce hlavní strategické cíle a také způsob, respektive cesty, jak bude těchto cílů dosaženo, aby byla SBU v konkurenčním prostředí úspěšná. Na základě určení cílů a cest k jejich dosažení tak obchodní strategie pomáhá podnikání každé SBU s tvorbou jejího specifického charakteru (Hanzelková a kol., 2017; Saloner a kol., 2016).

Důležité je v souvislosti s cíli také zdůraznit to, že cíle by měly reflektovat výsledky strategických analýz, aby byly nastaveny jako správně, splnitelně a měly vazbu na nadřazenou korporátní strategii. Zároveň by však formulace obchodní strategie jako celku měla vycházet také z důkladného rozboru a jasného vymezení oblasti podnikání SBU, čímž se rozumí základní komponenty strategie, kterými jsou výrobky nebo služby, trhy a funkce (Hanzelková a kol., 2017; Hanzelková a kol., 2013). Podle Hanzelkové a kol. (2017) je nutné se v rámci jednotlivých komponent dotazovat například na následující otázky:

- **Výrobky**
    - Bude zákazníkům nabízen spíše široký nebo úzký sortiment?
    - Jak mají být výrobky/služby odlišné od konkurenčních?
    - Je potřeba se zaměřit na vysokou kvalitu či technickou úroveň nebo stačí spíše průměr?
    - Existuje jiné využití produktů/služeb?
    - Jak vyhovuje produkt/služba potřebám zákazníků?
- **Trhy**
    - Bude podnikání zaměřeno na regionální, národní nebo mezinárodní trh?
    - Do jakých zákaznických skupin jsou segmentování zákazníci a na které bude podnikání především zaměřeno?
    - Jak bude produkt/služba distribuována a proč?

- **Funkce:** v oblasti funkce je cílem vyjasnění na jaké funkce se SBU zaměří, přičemž rozsah se pohybuje od kompletní vertikální integrace až po specializaci na jednu specifickou funkci.

Je však vhodné zmínit, že problematika vymezení oblasti podnikání SBU je řešitelná i prostřednictvím jiných přístupů a nikoliv pouze prostřednictvím výše uvedeného přístupu. Jiným přístupem může být například stanovení tzv. konkurenčního rozsahu na základě vymezení odvětvového, segmentového, geografického a vertikálního rozsahu (Hanzelková a kol., 2017).

Ve chvíli, kdy dojde k vymezení oblasti podnikání SBU je nutné se zaměřit ještě na jeden významný aspekt, a přece vymezení způsobu, potažmo prostředků a forem konkurenčního boje, které bude SBU při plnění obchodní strategie aplikovat. Nejčastěji se k vymezení užívá Porterových generických strategií, které se podle celkového charakteru strategie dělí v základu na nákladovou strategii a strategii diferenciace. Ty je následně možné v návaznosti na cíl (široký/úzký) a zaměření dále rozčlenit na nákladovou strategii, strategii diferenciace a focus strategii (Hanzelková a kol., 2017).

1.3.3 Funkční strategie

Obchodní strategie následně může být rozpracována ještě na nižší úroveň, a to do podoby jednotlivých funkčních strategií, které jsou vždy orientovány na specifickou oblast, kdy se může jednat dle Mallye (2007) a Hanzelkové a kol. (2017) například o:

- marketingovou strategii,
- výrobní strategii,
- strategii lidských zdrojů,
- strategii VaV,
- strategii kvality,
- finanční strategii a další.

Významem rozpracování na úroveň funkčních strategií je jednak opět plnění jednotlivých cílů stanovených obchodní strategií, avšak s cílem konkretizace a zaměření na strategicky významné oblasti a jejich rozvoj (Hanzelková a kol., 2017; Mallya, 2007). Mallya (2007) dále poznamenává, že stejně jako v případě obchodní strategie by i funkční strategie měly vycházet ze situace SBU a reagovat na něj. Hanzelková a kol. (2017) ovšem dodává, že

za určitých podmínek mohou funkční strategie být i průřezové, čímž se rozumí, že mohou být shodné, potažmo společné pro větší množství SBUs. Taková situace může nastat ve chvíli, kdy je jedna společnost rozdělena do 3 SBUs, nicméně výroba je u každé SBU velmi podobná a je tak možné využít společnou výrobní strategii.

1.3.4 Specifika a obchodní strategie malých a středních podniků

Specifika malých a středních podniků (MSP) spočívají v tom, že na jednu stranu jsou velmi flexibilní, mají jednoduchou organizační strukturu, blízký vztah k zákazníkovi a jsou méně náročné po stránce provozních činností na energii a materiál, avšak na druhou stranu mají značně horší přístup ke kapitálovým zdrojům, více je zatěžuje nadměrná byrokracie a ve srovnání s velkými podniky nemají tak velké zdroje, které by mohly investovat do výzkumu a vývoje (VaV), nicméně navzdory tomu jsou nositelem inovací (Srpová a Řehoř, 2010).

Specifickým pro MSP je také to, že je podnikání firmy vymezeno pouze jednou SBU. V takovém případě podle Hanzelkové a kol. (2017) korporátní a business strategie v podstatě splývají v jednu strategii s obsahem business strategie, která může být následně v případě potřeby rozpracována ještě dále na jednotlivé funkční strategie. Uvedená specifika podniků MSP pak vytváří potřebu specifických strategických přístupů, která je budou reflektovat. Podle Vebera a Srpové (2012) jsou mezi podniky často využívány následující strategie.

Strategie koncentrace na vybraný tržní segment

Tento typ strategie je založený na myšlence toho, že malé podniky nemají možnost konkurovat velkým korporacím a ani by se o to neměly snažit. Malé podniky by se tak naopak měly zaměřit na tržní segmenty, které jsou pro velké korporace nezajímavé například na základě velikosti poptávky a malé podniky tak mají možnost tyto mezery na trhu vyplnit. Problémem této strategie nicméně může být vůbec nalezení takového segmentu (Veber a Srpová, 2012).

Strategie diferenciace

Druhý typ strategie je založen na myšlence odlišení se od konkurence tím, že bude zákazníkovi nabídnuto něco jiného nebo něco víc, čímž podnik docílí jeho věrnosti. Odlišení může vycházet z různých prvků, nicméně tím nejstěžejnějším pro malé podniky

by měla být kvalita. Důležité je zmínit, že kvalitou se nemusí výlučně rozumět pouze kvalita ve smyslu jakosti výrobku, ale také kvalita ve smyslu uspokojení potřeb zákazníků. Tím může být například kvalita komunikace, servisu a podobně (Veber a Srpová, 2012).

Strategie diverzifikace

Strategie diverzifikace představuje přístup, při kterém podnik rozšiřuje svou činnost do nových oblastí. Na základě této skutečnosti se jedná o poměrně dvojsečnou strategii, neboť na jedné straně může realizace této strategii podniku pomoci snížit riziko působení na jednom trhu, avšak na druhé straně v případě neúspěchu mohou být vzniklé náklady významné. V případě rozhodnutí pro tento typ strategie by se proto podniky měly orientovat na oblasti, kterým rozumí (Veber a Srpová, 2012).

Strategie kooperace

Poslední typ je založen na vytvoření spolupráce mezi podniky. Využití se nabízí zejména v situacích, kdy podniky nejsou schopné překonat bariéry efektivní činnosti a nemají tak dostatečnou sílu, aby uspěly individuálně. Díky spolupráci nicméně může být docíleno vzájemných výhod a překonání bariér. Tento typ strategie je vhodný jak pro podniky, co si nekonkurují, tak i pro ty, co si vzájemně konkurují (Veber a Srpová, 2012).

1.4 Postup tvorby strategie

V rámci předchozích kapitol již byla vymezena východiska strategického managementu, hierarchie strategie, klíčové pojmy a další koncepty související s touto prací. Klíčovým pro tuto práci bude také postup tvorby strategie. Podle Grasseové a kol. (2012) lze fáze tvorby strategie shrnout do 3 hlavních fází, a přece do:

- fáze přípravy a identifikace výchozího stavu,
- fáze strategického plánování a
- fáze implementace, monitorování a hodnocení strategie.

Dlužno podotknout, že tyto fáze jsou dále rozpracovány do vícero kroků. Další autoři jako například Fotr a kol. (2017) nabízí mírně odlišné přístupy po stránce fází, nicméně obsahově lze v postupech spatřovat shody.

Fáze přípravy a identifikace výchozího stavu

První fáze, ergo fáze přípravy a identifikace výchozího stavu v sobě zahrnuje 2 kroky, a přece na přípravu na plánování a strategickou analýzu. Příprava na plánování je naprosto zásadní pro všechny navazující kroky, neboť jejím cílem je dosažení konsenzu ve věci potřeby strategie a její plánované podobě. Výsledkem by tak mělo být dosažení odpovědí na otázky, jako proč má být strategie zpracována, k čemu má sloužit, na jak dlouho a podobné (Grasseová a kol., 2012).

Ve chvíli dosažení konsenzu přichází na řadu jmenování strategického týmu, který bude mít na starosti provedení strategické analýzy, stanovení strategického zaměření a sestavování realizačních týmů pro jednotlivé oblasti. S ohledem na tuto skutečnost musí být strategickému tématu také uděleny příslušné pravomoci pro možnost výkonu funkce. Po přípravě na plánování je možné přistoupit k provedení strategické situační analýzy, jejímž účelem je zjištění východisek o současném stavu z hlediska různých faktorů, které na organizaci či SBU působí. V obecné rovině se jedná o kombinaci analýz vnějšího (obecného, oborového) a vnitřního prostředí, nicméně výběr metod, obsah a struktura je determinována ve vztahu k požadovanému účelu. Ve vztahu k této práci jsou vybrané metody popsány v rámci subkapitoly 1.5 (Grasseová a kol., 2012).

Fáze strategického plánování

Druhá fáze v podobě strategického plánování zahrnuje opět 2 kroky, a přece stanovení strategického zaměření a formulace strategie. Stanovení strategického zaměření by mělo v podstatě přinášet odpověď na otázku “kam se chceme dostat?”. V návaznosti na to by tak předmětem tohoto kroku mělo být zejména definování či aktualizace mise, vize a stanovení strategických cílů a oblastí, respektive témat, do kterých cíle spadají. Součástí může být také například stanovení hodnot, nicméně výsledná sestava se bude u každé organizace lišit v závislosti na požadavcích (Grasseová a kol., 2012).

Po tomto kroku je možné přistoupit již ke kroku formulace strategie. Zde by mělo nejprve dojít ke stanovení specifických cílů, tedy podcílů, kdy se jedná v podstatě popis žádoucího cílového stavu, díky čemuž by mělo být zajištěna konkretizace a plnění nadřazeného strategického cíle. Dále by mělo dojít ke stanovení ukazatelů a cílových hodnot, což je podstatné zejména pro účely monitoringu a hodnocení plnění cílů. Stanovení ukazatelů může probíhat formou brainstormingu s cílem návrhu možných ukazatelů a následným

výběrem těch nejvhodnějších. Stanovení cílových hodnot je pak komplikovanější, nicméně může stanovení může být dosaženo například prostřednictvím referenční databáze, odhadem nebo workshopů s diskusí týkající se potenciálních a dosažitelných hodnot (Grasseová a kol., 2012).

Nezbytným předpokladem pro úspěch je však také zajištění informovanosti všech klíčových stran a jejich informovanosti a v poslední řadě by tak měla být připravena komunikační strategie. Jejím výsledkem by mělo být porozumění strategii a motivace pro její plnění. Forma může být různá, avšak může se jednat například o formu emailu ze strany vedení, brožuru, sdělení v intranetu nebo kopii strategie. Informace by měly být nicméně dávkovány v návaznosti na charakter příjemce a míru potřebné znalosti strategie (Grasseová a kol., 2012).

Fáze implementace, monitorování a hodnocení strategie

Poslední fáze v podobě implementace, monitorování a hodnocení strategie zahrnuje 3 kroky definované v rámci názvu fáze. Implementace pomáhá strategii vnést do praxe a tím ji v podstatě přivést k životu. Možnou formou implementace je zpracování akčních plánů, které by měly stanovit konkrétní aktivity/činnosti, odpovědnosti, náklady, potřebné zdroje, časový harmonogram a zároveň zachycovat stanovené ukazatele a měřitelné hodnoty. Následnou aplikaci akčních plánů provádí realizační tým ve spolupráci se zaměstnanci (Grasseová a kol., 2012).

Nad rámec implementace by však mělo docházet také k systematickému monitorování a hodnocení s cílem kontroly průběžného plnění a možnosti včasného podchycení potenciálních problémů, neboť plnění se takřka nikdy neobejde bez komplikací. V rámci monitorování by tak mělo dojít k vytvoření návrhu monitorovacích postupů, systému hodnocení a rozdělení odpovědností mezi osoby podílející se na monitoringu a hodnocení. Je zároveň nutné zmínit, že v rámci monitoringu a hodnocení by nemělo být sledováno pouze kontrolování plnění, ale také to, zda je navržená strategie relevantní, očekávané výsledky reálné a cíle správně nastavené. V případě odchylek skutečných hodnot od plánovaných by tak mělo být nejprve analyzováno proč se tak děje a až následně by mělo být přistoupeno ke korektivním akcím, jejichž účelem může být buď realizace preventivních opatření, úprava samotné strategie, potažmo cílů nebo změny v problematické oblasti dle příčiny odchylky (Grasseová a kol., 2012).

1.5 Vybrané analyticko-výzkumné metody v rámci plánování

Svět kolem se vyvíjí a spolu s ním se vyvíjí i podnikatelské prostředí, přičemž jedním z faktorů, které determinují vývoj podnikatelského prostředí, jsou kromě zákazníků, vlády a subjektů také samotné podniky. Na jedné straně je tak ve vztahu k tvorbě strategie a rozvoje firmy nutné sledovat působení faktorů vnějšího prostředí, neboť to může být pro podnik příznivé a přinášet mu různorodé příležitosti, avšak zrovna tak může být působení faktorů i nepříznivé a v jistých případech i rizikové z hlediska existence. Na druhé straně je však nutné sledovat ale také vývoj vnitřního prostředí firmy z různých hledisek jako může být výkonnost, využívání zdrojů, schopností, kapacit a řada dalších, přičemž sledování těchto a řady dalších aspektů je ve výsledku schopné přinést odpovědi na otázky, jak je společnost schopna reagovat na příležitosti, ale i hrozby plynoucí z vnějšího prostředí a co vše pro reakci může využít. Není možné se v rámci strategických analýz omezovat pouze na jednu či druhou oblast, neboť pouze ve vzájemné synergii jsou schopné přinést požadované odpovědi a potřebné pro další kroky (Hanzelková a kol., 2017).

Strategické analýzy vnějšího okolí tedy umožňují identifikovat výlučně příležitosti a hrozby, které podnik v současnosti, případně budoucnosti mohou zásadně ovlivňovat, přičemž identifikované příležitosti či hrozby je rovněž možné následně využívat přímo v rámci strategií. Omezenost, respektive výlučnost na příležitosti a hrozby je dána dvěma důvody. Tím prvním důvodem je skutečnost, že předmětem analýzy je ekonomika nebo trh, nikoliv podnik samotný. Tím druhým důvodem je skutečnost, že majorita podniků nemá takovou sílu, aby ekonomiku či trh jakkoliv ovlivnila. Až na pár výjimek v podobě největších firem je tak nutné vývoj jednoduše akceptovat, a s identifikovanými příležitostmi či hrozbami se vyrovnat (Hanzelková a kol., 2017).

Strategické analýzy vnitřního prostředí by naopak v obecné rovině měly představovat zhodnocení faktorů vnitřního prostředí, které mohou potenciálně ovlivňovat tvorbu strategických cílů a jednotlivé oblasti návrhu strategie. Jejich výstupem by pak mělo být zejména nalezení odpovědí na otázky jako co jsou silné a slabé stránky firmy, jaké problémy firma řeší a další (Grasseová a kol., 2012; Hanzelková a kol., 2017).

1.5.1 Analýzy obecného prostředí dle metody SLEPTE

Metoda nebo rámec SLEPTE představuje analýzu obecného okolí, jejímž účelem je identifikaci a vyhodnocení faktorů z různých oblastí, respektive jejich možného vývoje do budoucna. Alternativně je možné se setkat i s jinými označeními jako je STEP, PEST, PESTL, PESTLE a podobně. Ve všech případech akronymy označují identickou analýzu pouze v odlišné kombinaci písmen a případně také v odlišném rozsahu oblastí, kdy oblastmi je dle Hanzelkové a kol. (2017) myšleno následující:

- **S**ocial – sociální a demografické faktory,
- **L**egal – legislativní faktory,
- **E**conomic – ekonomické faktory,
- **P**olitical – politické faktory,
- **T**echnological – technologické faktory,
- **E**nvironmental – ekologické a klimatické faktory.

Sociální faktory

Prvními faktory jsou faktory sociální. Tyto faktoru mohou přirozeně ovlivňovat poptávku po produktech či službách, nicméně na druhé straně mohou značným způsobem ovlivnit nabídku po stránce podnikavosti či pracovní motivace. V rámci sociálních faktorů by měla být zkoumána například životní úroveň, životní styl, klima ve společnosti, zdravotní stav populace, věková struktura, úroveň vzdělání a další (Hanzelková a kol., 2017).

Ekonomické faktory

Po stránce ekonomických faktorů by mělo být posuzováno zejména to, v jaké fázi hospodářského cyklu se nachází ekonomika a jaká je předpověď dalšího vývoje. Dále fiskální a monetární politika, míra inflace, nezaměstnanost a další (Hanzelková a kol., 2017).

Užitečným nástrojem může být i tzv. magický čtyřúhelník, který tvoří roční růst HDP, negativní míra inflace (cenová hladina), zaměstnanost a podíl salda obchodní bilance na HDP. Vše je vyjádřeno v procentech a cílem by měla být minimalizace inflace a nezaměstnanosti při současném zvyšování ekonomického růstu a přebytku platební bilance (Hanzelková a kol., 2017)

Politické a legislativní faktory

Neméně důležité jsou po stránce budoucích příležitostí či hrozeb i politické a legislativní faktory, které jdou ruku v ruce, neboť politická rozhodnutí jsou přetavována do legislativní podoby. Jedním z nejvýznamnějších je celková politická situace a politická stabilita, která významným způsobem ovlivňuje možnosti ekonomického rozvoje, rozhodování investorů, a zároveň i konkurenceschopnost. Kromě politické situace je však potřeba brát do úvahy také to, že stát má na starosti výkon hospodářské politiky, která má na podniky významný vliv prostřednictvím řady faktorů jako je daňové zatížení, podpora MSP, exportní činnosti, VaV a další. Opomenout nelze ani legislativní omezení a regulace, investiční pobídky, environmentální zákony a další. Vedle výkonu hospodářské politiky je nutné také zmínit skutečnost, že stát představuje i významného zaměstnavatele a spotřebitele (Lhotský, 2010; Srpová, 2011).

Technologické faktory

V případě technologických faktorů probíhají v mnoha odvětvích významné a rychlé technologické změny, které mohou do značné míry rozhodovat o tom, kdo získá náskok a kdo bude zaostávat v návaznosti na sledování či nesledování technologických trendů. Na druhou stranu existuje však také řada oborů, kde jsou technologické trendy spíše méně významné. V tomto případě se jedná zejména o řemeslnou výrobu, kde tradice a manuální práce zastávají významnou pozici (Srpová, 2011).

Ekologické a klimatické faktory

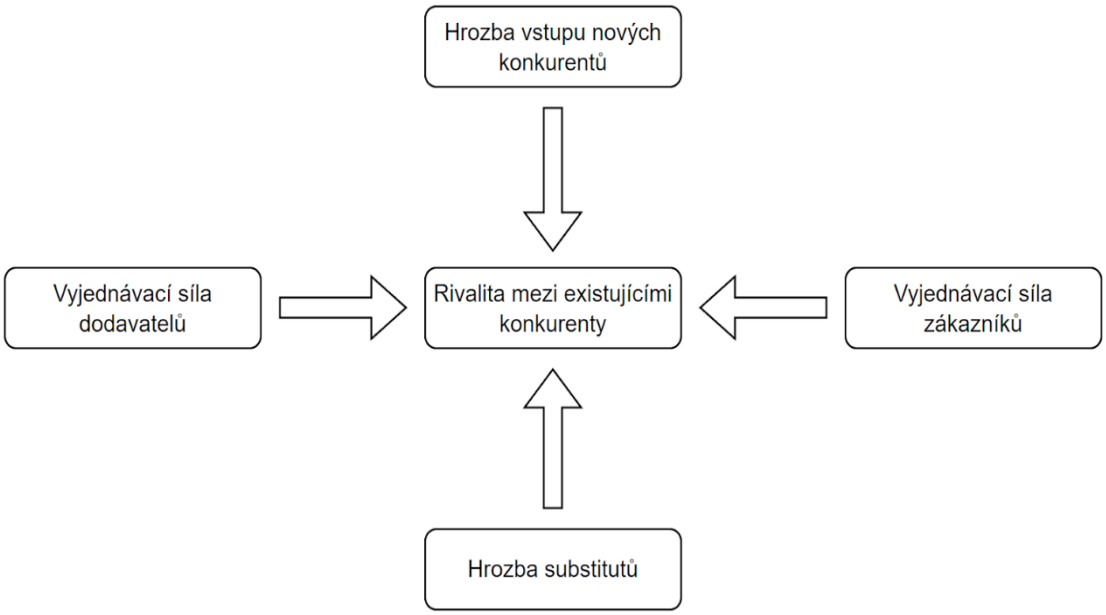
V případě ekologických a klimatických faktorů se na první pohled může s ohledem na regulace EU, Green deal apod. zdát, že budou generovat spíše pouze hrozby, avšak i tyto faktory mohou generovat příležitosti. Může se jednat například o vznik nových příležitostí či odvětví jako je například odvětví OZE. Významným faktorem je také ekologické uvědomění zákazníka a další navazující faktory jako je například postoj k životnímu prostředí a podobně (Lhotský, 2010).

1.5.2 Analýza trhu dle Porterova modelu pěti sil

V případě oborového prostředí se jedná relativně hojně užívanou metodou, která je založena na myšlence, že pozice podniku v rámci daného odvětví je ovlivňována hlavně pěti stěžejními faktory. Lhotský (2010) tyto faktory jmenuje a označuje jako:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
- hrozba substitutů a rivalita podniků v rámci odvětví.

V návaznosti na předposlední bod Hanzelková a kol. (2017) ještě poukazuje na skutečnost, že Porter v rámci modelu zahrnuje pouze substituty a nikoliv také komplementy, které se obvykle využívají v kombinaci právě se substituty, nicméně komplementy mohou situaci v rámci daného odvětví též ovlivnit a v rámci analýzy by tak na ně měl být brát též ohled.



Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil

(Zdroj: vlastní zpracování dle Lhotského, 2010)

Vyjednávací síla zákazníků

Situaci, kdy lze vyjednávací sílu zákazníků vyhodnotit jako silnou vnímají Lhotský (2010) i Hanzelková a kol. (2017) shodně, a to pokud:

- je zákazník významným po stránce velikosti poptávky nebo jeho image,
- jsou náklady na přechod ke konkurenci (switching costs) nízké,
- je trh transparentní a zákazníci tak mají k dispozici informace,
- je na trhu velké množství alternativ a jsou zákazníci citliví na změnu ceny.

Vyjednávací síla dodavatelů

V případě vyjednávací síly dodavatelů vůči podniku jsou body dle Lhotského (2010) a i Hanzelkové a kol. (2017) v zásadě identické. Specificky lze tedy vyjednávací sílu dodavatelů vyhodnotit jako silnou pokud:

- je dodavatel významným po stránce jeho nabídky či image,
- jsou náklady na přechod ke k jinému dodavateli vysoké,
- trh není transparentní a podnik tak nedisponuje potřebnými tržními informacemi,
- je na trhu nízký počet alternativ a má zboží nízkou cenovou elasticitu poptávky.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví může být ovlivňována prostřednictvím zvětšování či zmenšování překážek vstupu do odvětví. I v této oblasti se Lhotský (2010) a Hanzelková a kol. (2017) shodují a zmiňují, že hrozba vstupu je obecně nízká pokud:

- je pro zahájení činnosti potřeba velké množství kapitálu,
- se jedná o odvětví s vysokou úrovní státní regulace či monopolní odvětví,
- disponuje stávající konkurence nákladovými výhodami, a to ať už po stránce úspor z rozsahu nebo po stránce zkušeností, know-how atd.
- je produkt diferencován, není jednoduché se zapojit do existujících distribučních kanálů.

Hrozba substitutů

V případě substitutů je jejich hrozbu dle Lhotského (2010) možné považovat za významnou za předpokladu, že:

- jsou substituty vyráběny při nižších nákladech,
- zvyšují nabídku a
- cena pro zákazníka je lákavá, avšak náklady na přechod k substitutu jsou zároveň i nízké.

Rivalita podniků v rámci odvětví

Jak již název napovídá, poslední síla je orientován na stávající konkurenci, kdy rivalita je dle Lhotského (2010) Hanzelkové a kol. (2017) vysoká pokud:

- se jedná o odvětví s nízkou ziskovostí nebo málo rostoucí/stagnující odvětví,
- existuje velké množství konkurenčních podniků,
- je diferenciace produktu nízká a koncový zákazník tak nemá potřebu příliš rozlišovat mezi nabídkami konkurenčních podniků,
- je odvětví nové a do budoucna perspektivní nebo lukrativní, jsou bariéry a náklady na odchod vysoké.

Postup při zpracování Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Hanzelková a kol. (2017) doporučuje analýzu provádět v rámci dvou, alternativně třech krocích, kdy prvním z kroků je identifikace základních hrozeb. Základními hrozbami se rozumí ty, které přímo vyplývají z analýzy jedné z pěti sil. Pokud ze zpracování vyplyne, že žádná z hrozeb v budoucnu není přítomna, pak navazující kroky nemusí být realizovány. To se však stává pouze raritně.

Ve druhém kroku by mělo dojít k hledání či generování námětů na příležitosti, které by měly svým charakterem reagovat na hrozby zjištěné v rámci prvního kroku a tyto eliminovat nebo alespoň přispívat k jejich oslabení (Hanzelková a kol., 2017).

V posledním kroku by mělo dojít také k identifikaci příležitostí, které sice nijak nemusí reagovat na hrozby nebo je svým charakterem oslabovat či eliminovat, avšak mohou situaci v rámci odvětví vylepšit ve prospěch podniku. Ani takovéto příležitosti by tedy neměly být opomíjeny (Hanzelková a kol., 2017).

1.5.3 Analýza firemních zdrojů metodou VRIO

Společnosti musí v rámci svých strategií reagovat na příležitosti a hrozby generované okolním prostředím, nicméně kromě prostředí, ve kterém se společnosti nachází, musí jejich strategie reflektovat také determinanty jejich strategické způsobilosti, jejichž součástí jsou i zdroje, které podle Fotra a kol. (2020) v základu zdroje můžeme dělit na hmotné a nehmotné, přičemž Sedláčková a Buchta (2006) dále uvádí ještě lidské a finanční zdroje. Aby bylo možné tyto determinanty reflektovat, je vhodné provedení

analýzy zdrojů, jejímž úkolem je nejen samotná identifikace, ale také nalezení předností podniku, jakožto zdrojů konkurenční výhody (Sedláčková a Buchta, 2006).

Známou a také užívanou metodou analýzy zdrojů představuje VRIO, která podniku pomáhá své zdroje zhodnotit, a zároveň určit, které z nich mohou být zdrojem konkurenční výhody a výrazněji tak přispět k plnění stanovené strategie. Název metody představuje akronym složený z počátečních písmen jednotlivých dimenzí, v nichž jsou zdroje za pomoci metody hodnoceny (Fotr a kol., 2020). Fotr a kol. (2020) a Elsworth (2023) tyto dimenze popisují následovně:

- **V**alue (hodnota): hodnota reaguje na to, zda a jak je zdroj nákladný, jestli snadné či obtížné ho získat na trhu nebo zda zákazníkům poskytuje hodnotu, avšak za cenu, která umožňuje dosáhnout přijatelné návratnosti.
- **R**areness (vzácnost): vzácnost pak reaguje na to, zda je zdroj vzácný, omezený nebo ho mají, případně mohou snadno získat další podniky.
- **I**mitability (napodobitelnost): napodobitelnost reaguje na skutečnost jak náročné je zdroj napodobit či replikovat nebo je unikátní natolik, že jej konkurenti nemohou snadno kopírovat.
- **O**rganization (organizovanost): organizovanost v poslední řadě posuzuje, zda organizace dokáže efektivně využít daný zdroj.

Po zhodnocení zdroje v rámci jednotlivých dimenzí je výsledek následně zachycen do tabulky. Tato tabulka rovněž pomáhá rozklíčovat, zda daný zdroj představuje konkurenční nevýhodu, paritu, dočasnou výhodu nebo trvalou výhodu. Tabulka pro hodnocení je uvedena níže (Elsworth, 2023).

Tabulka 1 Hodnocení VRIO analýzy

(Zdroj: vlastní zpracování dle Elsworth, 2023)

V	R	I	O	Konkurenční pozice
NE	---	---	NE	Konkurenční nevýhoda
ANO	NE	---	ANO	Konkurenční parita
ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda

1.5.4 Analýza vybraných ukazatelů výkonnosti

Pro úplnost informací potřebných pro zpracování strategie je potřeba nahlédnout také do nitra společnosti po stránce její výkonnosti, přičemž k tomuto účelu slouží ukazatele obchodní výkonnosti. Ukazatele výkonnosti obecně lze v základu členit na kvalitativní, u nichž vztah mezi veličinami není možné kvantifikovat a kvantitativní, u nichž tento vztah možné kvantifikovat je. Kvalitativní ukazatele lze dále členit na nominální, u nichž je možné pouze konstatovat, jestli jsou hodnoty stejné či odlišné a ordinální, u nichž je možné specifikovat pořadí dvou hodnot. Kvantitativní se následně člení na intervalové, u nichž je možné vyjádřit o kolik se od sebe hodnoty liší a podílové, u kterých je možné definovat kolikrát se od sebe liší (Wagner, 2009).

Jiným pojetím a pro účely lepšího představení ukazatelů podstatnějším je následně členění na **finanční** a **nefinanční ukazatele** v návaznosti na to, zda jsou či nejsou založené na peněžních měrných jednotkách. V rámci finančních ukazatelů Wagner (2009) tvrdí, že nejběžnějšími a nejoblíbenějšími jsou ukazatele založené na výsledku hospodaření, přičemž jako konkrétní ukazatele jmenuje:

- VH v absolutním vyjádření (zisk/ztráta),
- VH v poměru k výnosům či nákladům (rentabilita výnosů/nákladů),
- VH v poměru k aktivům (rentabilita aktiv)
- VH ponížený o náklady kapitálu (ekonomický zisk/ztráta).

VH v absolutním vyjádření, nebo rentabilitu aktiv (a další ukazatele rentability) považují za významné a užívané také další autoři. V souvislosti s tím nicméně poukazují také na další jako je cash flow a ukazatele spadající pod oblast finanční analýzy (Diana, 2020).

Zrovna tak lze ale, jak již bylo zmíněno, sledovat také řadu dalších, nefinančních ukazatelů z různých oblastí, přičemž je možné je vztahovat k organizaci jako celku nebo pouze k určité organizační jednotce nebo SBU. Řada autorů se na významnosti nefinančních ukazatelů shoduje po stránce jejich významu pro možnost odhadu budoucího vývoje podniku, a zrovna tak se shodují i po stránce specifikace konkrétních nefinančních ukazatelů. Ty shrnuje tabulka níže spolu s autory, kteří dané ukazatele zmiňují. Je však nutné zdůraznit, že tabulka ani zdaleka neshrnuje všechny možné nefinanční ukazatele (například počet prodaných produktů, služeb, …) s ohledem na jejich nezměrné množství.

Tabulka 2 Vybrané nefinanční ukazatele

(Zdroj: vlastní zpracování)

Spokojenost zákazníků	Said a kol., 2003 Banker a kol., 2000 Chen a Zhao, 2020
Tržní podíl	Eccles, 1991 Said a kol., 2003
Kvalita	Eccles, 1991 Said a kol., 2003 Banker a kol., 2000

Nad rámec výše uvedeného je dále možné se setkat také s ukazateli, které jsou specifické pouze například pro určité odvětví, službu nebo produkt (Badiru, 2013; Prinz a kol. 2021). V případě služby carsharingu se podle Prinz a kol. (2021) jedná například o následující:

- míra akceptace (podíl akceptovaných rezervací a všech rezervací),
- průměrné využití flotily (podíl provozovaných vozidel a vozidel možných k provozu),
- poměr přesunů (podíl sumy přesunů a počtu výpůjček),
- koeficient využití (podíl sumy hodin využívání vozidel a sumy hodin dostupnosti vozidel).

Výběrem těch nejzásadnějších ukazatelů jsou získány key performance indicators (KPIs), tedy v překladu klíčové ukazatele výkonnosti. Hlavní funkcí KPIs je nicméně již hodnocení pokroku směrem k dosažení konkrétních cílů. KPIs rovněž organizaci či SBU pomáhají zaměřit se na to, co je pro jejich úspěch klíčové, a umožnit jim pravidelně vyhodnocovat, zda dosahují stanovených cílů (Kerzner, 2022).

1.5.5 Metoda mystery shopping

Mystery shopping představuje jednu z technik marketingového výzkumu, která představuje určitou formu nákupu v utajení nebo předstíraného nákupu. Z toho vyplývá, že podstatou mystery shoppingu je vydávání se za zákazníka s cílem zaznamenání chování protistrany a její využití se tak hodí prakticky kdekoliv, kde může být z různých důvodů přínosné zkoumat úroveň zákaznického servisu. Typickým případem využitelnosti tak může být oblast maloobchodu či služeb, kde zákazníci dochází fyzicky do styku se zaměstnanci. S rozvojem digitálních služeb, kdy je řadu věcí možné řešit

neosobně však došlo také k vytvoření alternativních metod jako je mystery calling nebo mystery mailing. Principiálně se jedná o totožnou metodu, pouze s tím rozdílem, že testovaným prostředím není kamenná pobočka, nýbrž zákaznická linka nebo e-shop (Foret a Melas, 2021; Tahal a kol., 2022). Právě na skutečnost toho, že se v současnosti není nutné omezovat pouze na kamennou prodejnu poukazuje také Mercurio a Flesta (2020) z agentury Ipsos.

Metoda mystery shoppingu v původním významu se obvykle využívá pro účely kontroly kvality poskytované služby ve smyslu kontroly vlastních zaměstnanců nebo standardů nastavených ze strany provozovatele. Méně častou formou je následně využití jakožto hra nabízejícího a prodávajícího (Foret a Melas, 2021). Jednou z nejčastějších forem využití mystery shoppingu je dle Foreta a Melase (2021) nicméně v rámci konkurenčního zpravodajství nebo vyzvídání, kdy cílem může být například touto cestou získat neuváděné informace o produktu. Dalším důvodem může být také zhodnocení situace konkurenčního produktu/služby a následné porovnání vůči vlastnímu produktu/službě, kdy se jedná o využití pro účely metody benchmarkingu.

Schwark (2007) shrnuje proces mystery shoppingu do celkem 5 kroků, kterými jsou definice problému a stanovení cílů, vytvoření dotazníku/zkušebního listu, školení mystery shopperů, sběr dat a vyhodnocení a interpratace dat s návrhem opatření.

V rámci prvního kroku je nutné definovat, co je cílem mystery shoppingu, čeho má být dosaženo, co má být zjištěno a jaké informace má přinést. Při definování cílů může být užitečným pomocníkem strategie, neboť ta definuje stěžejní strategické cíle a tak pomoci i s definováním cílů mystery shoppingu. V rámci definování cílů by však neměl být opomíjen pohled zákazníků. Tím se rozumí, že v rámci mystery shoppingu by nemělo být zkoumáno až tak to, co je podstatné pro organizaci či SBU jako spíše to, co je podstatné pro její zákazníky (Mercurio a Flesta, 2020).

Druhým krokem je následně vytvoření dotazníku či zkušebního listu, který představuje protokol, který vyplňuje mystery shopper po ukončení návštěvy. Protokol může obsahovat různé typy otázek s binárními odpověďmi (ano/ne), odpověďmi formou škál nebo otevřenými odpověďmi. Otázky by nicméně měly být formulovány tak, aby byly následné odpovědi co nejméně sváděly k subjektivitě. V rámci škál se tak například nedoporučuje využívání Likertovy škály. Objektivita může být značným způsobem

ovlivněna připraveným scénářem pro mystery shoppera, který by měl být zpracováván spolu s protokolem (Mercurio a Flesta 2020; Schwark, 2007).

Kvalita připraveného scénáře je podstatná. Aby byl nicméně mystery shopping úspěšný a co nejvíce objektivní, je také nutné, aby byl scénář správně použit. Třetí krok se proto zabývá školením mystery shopperů. To může probíhat různými formami jako například formou klasické instruktáže prostřednictvím písemných pokynů nebo formou multimediálních klipů. Podstatné je také zkoušení mystery shopperů po stránce zapamatování scénáře (Mercurio a Flesta, 2020).

Následuje již krok samotného sběru dat z terénu ze strany mystery shopperů. Po dokončení sběru dat nastává fáze vyhodnocení dat a interpretace, přičemž forma interpretace je závislá zejména na typu otázek definovaných v rámci druhého kroku. Součástí by měla být také tvorba opatření v návaznosti na výsledky mystery shoppingu (Mercurio a Flesta 2020; Schwark, 2007).

1.5.6 Metoda benchmarking

Benchmarking představuje závěrem metodu, jejímž cílem je porovnávání firmy s jinými subjekty z různých hledisek, přičemž se může jednat o komparaci procesů, organizační struktury nebo finančních ukazatelů (prostřednictvím analýzy finančních ukazatelů) a kvality produktů nebo služeb (prostřednictvím mystery shoppingu), jak bylo uvedeno výše. Na základě této skutečnosti je tak hlavním účelem využití metody benchmarkingu nalezení východisek pro proces zlepšování při současném porozumění změnám (Grasseová a kol., 2012). Po stránce zaměření můžeme benchmarking dle Nenadála (2004) dělit na:

- **Konkurenční benchmarking**, který je orientován buď dle odvětví zkoumané firmy buď na hodnocení služby či produktu přímé konkurence. Hodnoceny by měly být zejména parametry, které souvisejí s kvalitou a produktivitou.
- **Funkcionální benchmarking**, který v rámci různých oborů pomáhá hodnotit postupy a funkce. Tento typ benchmarkingu obsahuje nejvíce prostoru pro identifikování oblastí pro zlepšení.
- **Procesní benchmarking**, který slouží, jak již název napovídá, ke komparaci procesů s těmi, kteří v rámci daného procesů využívají inovativní postupy nebo k němu přistupují odlišně a efektivněji. Cílem je tak zlepšování vnitřních procesů.

V novější publikaci nicméně Nenadál a kol. (2011) považuje termín konkurenčního benchmarkingu za již překonaný a předkládá tak aktualizovanou variantu kategorizace benchmarkingu, kdy se v případě konkurenčního benchmarkingu přiklání se spíše k užití termínu **výkonový benchmarking**. Kategorizaci na funkcionální a procesní benchmarking ponechává. Zatímco konkurenční benchmarking je orientován na hodnocení produktu či služby, výkonový benchmarking je orientován spíše na přímé porovnání výkonových parametrů, přičemž zmiňované výkonové metriky a parametry se stále mohou týkat produktu (například výkon motoru), avšak mohou být orientovány také na další oblasti jako je výkon pracovníků nebo výkonnost organizace jako celku. Díky tomu tak mohou společnosti sledovat svou relativní výkonnost, která je důležitá v tom, že poskytuje porovnání s dalšími subjekty. Výsledkem výkonového benchmarkingu je pak obvykle komparace klíčových parametrů srovnatelných produktů či služeb (Nenadál a kol., 2011). Podle Nenadála a kol. (2011) může takové srovnání vypadat například následovně:

Tabulka 3 Příklad tabulky pro komparaci výkonových parametrů

(Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadála, 2011)

	Váha znaku	Náš produkt	Konkurent 1	Konkurent 2	Nejlepší hodnota
Znak 1					
Znak 2					
Znak N					
	100 %				

Nenadál a kol. (2011) v souvislosti s benchmarkingem poznamenává také to, že není nijak normovaný a řešení tak nikdy nebude mít shodný počet kroků. V rámci různých modelů lze nicméně spatřovat určitou shodu po stránce fází a dle Fotra a kol. (2012) tak lze proces benchmarkingu v rámci rozdělit do 4 etap, a to:

- **Fáze plánování:** Plánování představuje tu vůbec nejkritičtější etapu. Důvodem je skutečnost, že je nutné vůbec vybrat co bude zkoumání podrobeno a jak. Zároveň je nutné zformovat tým, zvolit referenční společnosti, tedy společnosti, vůči kterým bude hodnocená společnost porovnávána a jak budou data sbírána.

- **Sběr a analýza získaných dat:** Druhá etapa se orientuje na sběr a následné vyhodnocení získaných dat. Cílem je zjistit nedostatky nebo naopak v čem si hodnocená společnost vede lépe. Přihlédnuto by mělo být také k rozdílné podstatě jednotlivých společností.
- **Gap analýza:** Cílem etapy gap analýzy je identifikace nedostatků zjištěných v rámci předchozí etapy, ergo etapy sběru a analýzy získaných dat. Mělo by rovněž dojít k návrhu cílů a opatření, kterými se společnost zlepší.
- **Realizace opatření:** V rámci poslední etapy je proces implementace jednotlivých opatření potřeba průběžně kontrolovat a v návaznosti na stav upravovat. Zavádění změn je vhodné propojit se strategickým plánem, díky čemuž je možné následně sledovat, zda jsou opatření úspěšná, případně také jak moc.

1.6 Evaluační metoda SWOT

SWOT analýza představuje integrující nástroj užívaný k zachycení výsledků strategické situační analýzy, potažmo výsledků externích a interních analýz formou matice. Název představuje akronym vzniklý ze spojení počátečních písmen anglických slov strengths, weaknesses, oportunities a threats, což v překladu znamená, silné stránky, slabé stránky, příležitostí a hrozby. Silné a slabé stránky představují shrnutí výsledků interních analýz, tedy analýz vnitřního prostředí, zatímco příležitosti a hrozby shrnují výsledky externího prostředí (Fotr a kol., 2020; Srpová a kol., 2011).

Se samotnou SWOT analýzou pak dále úzce souvisí také TOWS matice, která pracuje s informacemi uvedenými v rámci SWOT, pomáhá je přetvářet na různé varianty jedné ze čtyř strategií a v konečném důsledku tak pomáhá volit optimální strategii. Zmiňovanými čtyřmi strategiemi jsou strategie SO, WO, ST a WT (Fotr a kol., 2020). Fotr a kol. (2020) tyto strategie popisují následovně:

- **Strategie Maxi – Maxi (SO):** Představuje ofenzivní strategii jejímž cílem je maximální využití příležitostí za pomoci silných stránek podniku. Při tom je však nicméně stále nutné brát odhled na možný vliv slabých stránek, a zároveň musí být ošetřeny slabé stránky.
- **Strategie Mini – Maxi (WO):** Tato strategie je zaměřena na rozvoj, kdy se podnik snaží zlepšit své slabé stránky za pomoci využití příležitostí. Využití příležitostí nicméně často brání právě slabé stránky.

- **Strategie Maxi – Mini (ST):** Tato strategie je zaměřena na využití silných stránek k minimalizaci nebo vyhnutí se hrozbám. Fotr a kol. (2020) poznamenává, že pokud bude taková strategie vhodně koncipovaná a podnik bude připraven, může být její realizace podobně agresivní jako strategie Maxi – Maxi a jejím důsledkem může být i posílení konkurenční pozice.
- **Strategie Mini – Mini (WT):** Představuje defenzivní strategii/přístup, kdy se podnik snaží minimalizovat slabé stránky a vyhýbat hrozbám.

Tabulka 4 TOWS matice

(Zdroj: vlastní zpracování dle Fotra a kol., 2020)

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	**Strategie SO** Ofenzivní přístup, cílem je využít S na zjištěné O	**Strategie WO** Opatrný přístup, cílem je zdolat W při využití O
Hrozby	**Strategie ST** Cílem je využití S a mobilizace zdrojů pro minimalizaci nebo vyhnutí se T	**Strategie WT** Cílem redukovat W, a zároveň se snažit vyhýbat T

1.7 Vybraná metoda řízení rizik a její postup

Jak bylo nastíněno výše, implementace a realizace strategie se obvykle neobejde bez problémů různého charakteru, ať už větších či menších. Problémy však obvykle vznikají v důsledku naplnění rizika. Právě zde vstupuje na scénu řízení rizik. Řízení rizik představuje systematický proces, jehož účelem je identifikace, hodnocení, ošetření a monitorování událostí, které mohou organizaci či SBU potkat a ovlivnit ji, v tomto případě, v negativním slova smyslu (Kafka, 2009). V rámci různých metod řízení rizik se lze setkat s metodami jako „What If Analysis“, metoda Delphi, metoda RIPRAN, bodovací metoda atd. (Grasseová a kol., 2012; Korecký a Trkovský, 2011). V rámci dané diplomové práce bude vybrána metoda RIPRAN, a ačkoliv se jedná o metodu určenou primárně pro analýzu rizik projektů, tj. jakoukoliv řízenou změnu, je metoda RIPRAN zeširoka aplikovatelná i pro potřeby identifikace analýzy rizik z podnikání nebo podnikatelského prostředí pro následný výběr vhodné varianty strategií a akcí.

Podle Fotra a kol. (2020) lze přístup k řízení rizik rozdělit do několika kroků, a přece:

- stanovení kontextu managementu rizik,
- identifikace rizik,

- stanovení významnosti rizik,
- stanovení velikosti rizik a opatření rizik.

První krok představuje v podstatě vytvoření rámce, který bude specifikovat prostředí v němž se organizace či SBU nachází a čeho má být dosaženo ve vazbě na strategické cíle. Díky tomuto kroku tak bude zajištěno, že celý proces bude správně zaměřen a přízpůsoben daným cílům a podmínkám (Fotr a kol., 2020; Korecký a Trkovský, 2011).

Navazujícím krokem je identifikace rizik, jejímž účelem je nalezení hrozeb, které by mohly vstupovat do následné analýzy. Pro účely identifikace se nabízí poměrně široké spektrum přístupů od seznamu hrozeb sestavených v literatuře, přes brainstorming až po analýzu kořenových příčin. Výběr metody se do značné míry odvíjí od kompetencí a dostupných dat, avšak vůbec nejužívanější, a pro účely této diplomové práce podstatnou metodou je brainstorming. Nespornou výhodou této metody je zejména to, že je většině lidí dobře známá a rozumí pravidlům, kdy je cílem generování nápadů, které mohou generovat další nápady a myšlenky. Je nutné zmínit, že počet identifikovaných rizik může být v řádu desítek až stovek, a proto by měla být vybrána významná rizika (Smejkal a Rais, 2013; Korecký a Trkovský, 2011).

Po soupisu významných rizik je možné přistoupit k jejich analýze. V rámci metody RIPRAN dochází po identifikace rizik k jejich analýze na základě dvou proměnných, a přece pravděpodobnosti rizika a dopadu rizika, přičemž jak pravděpodobnost, tak i dopad je možné vyjádřit buď číselnými hodnotami nebo verbální formou na 2, 3 nebo 5bodové stupnici. Možné vyjádření pravděpodobnosti a dopadu verbální formou v 3bodové variantě zachycuje tabulka níže. Všechny hodnoty jsou po provedení analýzy zachyceny do podoby tabulky, do níž se uvádí hrozba, scénář, pravděpodobnost, dopad a hodnota (Doležal a kol., 2012).

Tabulka 5 Kombinovaná tabulka tříd pravděpodobnosti a dopadu

(Zdroj: vlastní zpracování dle Doležala a kol., 2012)

Třídy pravděpodobnosti	Třídy dopadu
Vysoká pravděpodobnost	Velký nepříznivý dopad
Střední pravděpodobnost	Střední nepříznivý dopad
Nízká pravděpodobnost	Malý nepříznivý dopad

Na základě stanovení tříd pravděpodobnosti a dopadu je následně možné přistoupit ke stanovení výsledné hodnoty rizika. Ke stanovení výsledné hodnoty rizika slouží matice, která na základě přidělené třídy pravděpodobnosti a dopadu pomáhá definovat výslednou hodnotu rizika. Po dokončení analýzy je výsledky možné zachytit opět do tabulkové (Doležal a kol., 2012).

Tabulka 6 Matice stanovení hodnoty rizika

(Zdroj: vlastní zpracování dle Doležala a kol., 2012)

	Velký dopad	**Střední dopad**	**Malý dopad**
Vysoká pst.	Vysoká hodnota rizika	Vysoká hodnota rizika	Střední hodnota rizika
Střední pst.	Vysoká hodnota rizika	Střední hodnota rizika	Nízká hodnota rizika
Nízká pst.	Střední hodnota rizika	Nízká hodnota rizika	Nízká hodnota rizika

Po provedení analýzy rizik nastává poslední krok, kterým je příprava a realizace nápravných opatření. Pomineme-li možnost retence rizika, kdy se organizace či SBU rozhodne riziko akceptovat (ať už vědomě či nevědomě), což by mělo být realizováno pouze v případě rizik s nízkou hodnotou, pak lze dle Fotra a kol. (2020) a i Grasseové a kol. (2012) rizika opatřovat třemi hlavními formami. První formou je redukce rizika, která spočívá ve snížení dopadu nebo pravděpodobnosti, a to buď ofenzivním nebo defenzivním přístupem. Ofenzivní přístup spočívá v realizaci ex ante, respektive preventivních opatřeních, zatímco defenzivní přístup spočívá v ex post opatřeních, tedy opatřeních minimalizujících dopad v případě naplnění rizika. Druhou formou je transfer rizika, který představuje přesunutí rizika na jiný subjekt s cílem minimalizace případného dopadu. Typickým příkladem využití transferu je pojištění. Poslední formou je vyhnutí se riziku. V tomto případě se jedná o relativně málo užívanou formu, neboť je pro řadu rizik absolutně nevyužitelná, a zároveň kromě rizik omezuje i příležitosti (Fotr a kol., 2020; Grasseová a kol. 2012).

S realizací, respektive s návrhem nápravných opatření pracuje také výše zmiňovaná analýza RIPRAN, která nápravná opatření opět zachycovat opět do tabulkové podoby. Tato tabulka zahrnuje specifikaci návrhu na opatření, novou hodnotu rizika (hodnota rizika po realizaci opatření), náklady na opatření a identifikaci osoby zodpovědné za nápravné opatření (Doležal a kol., 2012).

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE A PROBLÉMU

V rámci této části práce bude provedena strategická situační analýza. V úvodu je představen podnik, poskytovaná služba a současná strategie a cíle firmy. V dalších krocích je provedena analýza vybraných ukazatelů obchodní výkonnosti, analýza zdrojů, Porterův model 5 sil, benchmarking a mystery shopping a SLEPTE. Na konci každé analýzy je provedeno dílčí shrnutí. Na konci analytické části pak shrnutí celkové. Výsledky budou sloužit jako vstupní data pro část návrhovou.

2.1 Představení podniku a jeho obchodní zaměření

Brněnská Šárka, s.r.o. je, jak již název napovídá, ryze brněnským podnikem, založeným 14. listopadu 2019, který na území města Brna poskytuje stejnojmennou carsharingovou službu, tedy službu poskytování sdílených automobilů. Důležité je zmínit, že ačkoliv byl podnik založen již v roce 2019, služba je v provozu od prosince roku 2022, tedy přibližně 2 roky a 3 měsíce. Z pohledu vývoje se tedy jedná o firmu, která se nachází v počáteční fázi a snaží se na trhu uspět. Z hlediska velikosti se jedná o tzv. „mikropodnik“, protože firma zaměstnává jednotky zaměstnanců a dosahuje pouze malých obratů.

Předmětem podnikání je dle Obchodního rejstříku (2025) pronájem a leasing automobilů a jiných lehkých motorových vozidel, kromě motocyklů a dále výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společnost působí pod právní formou společnost s ručením omezeným se sídlem v Brně. Firma je od počátku založena jako sociální podnik, přičemž společníci jsou tvořeny ze zapsaných spolků s jediným jednatelem jako statutárním orgánem (Obchodní rejstřík, 2025).

Služba carsharingu je v současnosti ze strany podniku poskytována pouze na území města Brna. Specificky má služba definovanou jednu jedinou zónu, do níž spadají všechna vozidla a jízdy je tím pádem nutné zahajovat a ukončovat výlučně v rámci této zóny, a to kdekoliv. Zóna je ohraničená městským okruhem s přesahem na severu a severovýchodě Brna (Žabovřesky, Královo pole, Řečkovice, Medlánky, Lesná, Maloměřice, Obřany). Okrajové městské části na jihu jsou ze zóny naopak vyloučeny. Vozidla je možné využívat i mimo území města Brna například za účelem výletů. Zahraniční cesty jsou také možné, avšak pouze po předchozí domluvě. Z toho vyplývá, že službu je možné využít jak na kratší cesty, tak i na ty delší.

Logo společnosti zohledňující carsharing formou ikony automobilu v pruzích bílé a červené barvy, typické pro Brno, je zachyceno na obrázku č. 2 níže.

Obrázek 2 Logo podniku Brněnská Šárka, s.r.o.

(Zdroj: Brněnský Šárka, s.r.o., 2019)

Po stránce vozového parku mohou zákazníci využít vozidla Ford Focus, Kia Ceed SW (varianta kombi) nebo dodávku Ford Tourneo dle záměru použití. Všechny vozy mají mírně nadstandardní výbavu (parkovací senzory vpředu i vzadu, parkovací kamera, navigace apod.). Průchod službou je popsán v rámci kapitoly benchmarkingu.

2.1.1 Cenová politika a zákaznické segmenty

Po stránce cenové politiky společnost využívá politiku typickou pro carsharingové služby, tedy hodinová taxa + cena za kilometr. V případě vozidel Ford Focus a Kia Ceed činí hodinová taxa 59 Kč/h, maximálně 590 Kč/den, přičemž od 3. a každého dalšího dne rezervace se taxa snižuje na 54 Kč/h, maximálně 540 Kč/den. Cena za kilometr pak činí 6,90 Kč/km, kdy nad 200 ujetých km v rámci rezervace se cena snižuje na 6,40 Kč/km. V případě dodávky činí hodinová taxa 139 Kč/h, maximálně 1390 Kč/den. Cena za ujetý kilometr je pak 7,90 Kč/km. Cenové zvýhodnění v návaznosti na délku rezervace nebo počet ujetých kilometrů se na dodávku nevztahuje. Všechny ceny jsou uvedeny včetně DPH, přičemž cena zahrnuje také pohonné hmoty. Balíčky/tarify nejsou nabízeny. Stávající dlouhodobí zákazníci nemají žádná cenová zvýhodnění vůči ostatním zákazníkům, a zrovna tak cenová zvýhodnění nemají ani skupiny jako např. studenti.

Po stránce segmentu je služba zaměřena primárně na segment B2C, avšak službu běžně využívají i firemní zákazníci formou střednědobých výpůjček například pro překlenutí doby, než budou doručena nová vozidla. Nejpočetnější zákaznickou skupinou společnosti po stránce věku je skupina 25-34 let, posléze také 34-44 let. Osoby s věkem 45 let a více jsou zastoupeny spíše minoritně. Po stránce pohlaví se jedná většinou o muže. Majorita

uživatelů se pak pravidelně pohybuje na území okresu Brno-město nebo zde žije. Zásadním pro možnost užívání služby je držení řidičského oprávnění pro skupinu B. V poslední řadě je nutné zmínit také vlastnictví osobního vozidla, kdy uživatelé ze zkušenosti společnosti povětšinou spíše nevlastní osobní vozidlo (na základě nájezdu se jim vlastnění nevyplatí), avšak není výjimkou, že uživatel buď osobně nebo v rámci domácnosti vozidlo vlastní, přičemž carsharingu je využíván jako doplňková služba, když je potřeba příležitostně druhé auto nebo když je vlastněné vozidlo v servisu nebo nabourané. Data týkající se profilu uživatelů z hlediska příjmů a zaměstnaní, podnik k dispozici nemá, nicméně dle Vejchodské a kol. (2023) mají uživatelé carsharingu obvykle vyšší vzdělání i příjem a více dbají na životní prostředí.

Z hlediska záměru užívání je služba ponejvíce využívána za účelem výletů, převoz větších nákupů a jako alternativa k běžnému dennímu užívání automobilu a dále pak také pro účely dovolené. Typicky se jedná tedy o skupinu obyvatel definovanou jako „youth professionals“ neboli mladé profesionály a mladé rodiny.

Hlavním komunikačním nástrojem o podniku a službě jsou webové stránky. Dále jsou zřízeny také účty na sociálních sítích Facebook a Instagram, nicméně ty jsou od září roku 2023 bez jakékoliv aktivity. V současnosti si podnik platí placenou propagaci v rámci vyhledávačů Google a Seznam a realizuje email marketing. Po stránce dalších propagačních aktivit pak podnik v minulém roce zapůjčil svá vozidla organizátorům seznamovací akce Předškolovák, kde bylo součástí také rozdávání letáků.

2.1.2 Mise, vize a cíle definované v podnikatelském plánu

Podnik, jak již bylo objasněno v kapitole vymezení problému, nemá v současnosti jasně definovanou strategii. K dispozici má pouze původní podnikatelský plán s definovanou misí, vizí a cíli, které jsou však obecného charakteru, nejsou časově ohraničeny a celkově podnik nestimulují k dalšímu vývoji. Dle interních dokumentů Brněnské Šárky (2019) by se dala mise, vize a nastavené cíle shrnout následovně:

- **Mise:** Misí podniku je rozvíjet dostupnou a udržitelnou mobilitu na území města Brna a dávat šanci lidem, kteří ji potřebuji.
- **Vize:** Vizí podniku je vytvářet pozitivní hodnoty ve svém okolí a navázat na úspěšné sociální podniky, které se zaměřují na integraci dlouhodobě nebo opakovaně nezaměstnaných osob zpět na trh práce.

- **Cíle podniku**
    - **Sociální cíle**
        - Vytvoření pracovního zázemí uspokojující požadavky zaměstnanců.
        - Respektování pravidel a zásad sociálního podnikání.
        - Úspěšná integrace cílové skupiny na pracovní trh a nabídka stabilní práce.
    - **Ekonomické cíle**
        - Vytvoření stabilní a prosperující společnosti.
        - Pomoc místní ekonomice.
        - Optimalizace firemních procesů.

Mise podniku je na základě rozhovorů stále víceméně platná a vyjadřuje původní myšlenku založení podniku v zájmu rozšíření alternativního, udržitelného a cenově dostupného způsobu mobility na území města Brna, který umožní lidem přístup k automobilům bez nutnosti jejich vlastnictví, a zároveň pomáhat lidem ze znevýhodněné skupiny k návratu do práce, nicméně reformulace je uvažována. Na poli vize bude také zapotřebí reformulace, a zrovna tak bude nutné nastavení nových cílů. Vize i cíle by měly reflektovat zájmy podniku, současný stav a výsledky strategické situační analýzy.

Podnik nemá zájem o expanzi mimo lokální trh. Působnost chce zachovat a rozšiřovat pouze na území města Brna. Zrovna tak chce zachovat primární zaměření na segment B2C. Segment B2B je dobrým doplňkem, avšak aktivní nacházení zájemců ze strany B2B není jednoduché. Strategie by měla odpovídat také finančním možnostem podniku, aby byla z po finanční stránce realizovatelná.

2.2 Analýza vybraných ukazatelů obchodní výkonnosti

První z analýz této práce je analýza vybraných ukazatelů obchodní výkonnosti, jejichž cílem je znázornění dosavadního vývoje a posouzení, jak si společnost aktuálně stojí. Z hlediska ukazatelů, společnost v současnosti sleduje 3 ukazatele:

- hrubý zisk za daný měsíc,
- přírůstek nových uživatelů za daný měsíc a
- celkový počet uživatelů.

Tyto ukazatele jsou sledovány na měsíční bázi a s obchodní výkonností neoddiskutovatelně souvisí, neboť poskytují důležité informace o finanční situaci společnosti a stavu a vývoji zákaznické základny. Zmíněné ukazatele chce podnik sledovat i do budoucna.

Tento soubor ukazatelů nicméně nepokrývá všechny oblasti, které jsou po stránce obchodní výkonnosti pro podnik zabývající se provozem carsharingové služby podstatné. Především chybí ukazatele zaměřené na flotilu vozidel, respektive její využití, která je v carsharingovém byznysu klíčovým faktorem ovlivňujícím veškeré dění. Dále chybí také ukazatele, které by zachycovaly dosahy v digitálním prostoru, finanční výsledky důležité pro věřitele a ukazatele spojené se sociálním podnikáním. Soubor ukazatelů, který bude sledován a analyzován v rámci této kapitoly je s rozdělením do pěti hlavních kategorií zachycen v tabulce níže. V souvislosti s těmito ukazateli je nutné zmínit, že data vychází ze systému a interní evidence podniku, nikoliv z účetnictví a výsledky se tak odlišují od informací z účetnictví. Jednotlivé ukazatele, které budou v rámci této kapitoly hodnoceny, jsou uvedeny v tabulce č. 7 níže.

Tabulka 7 Ukazatele obchodní výkonnosti k hodnocení

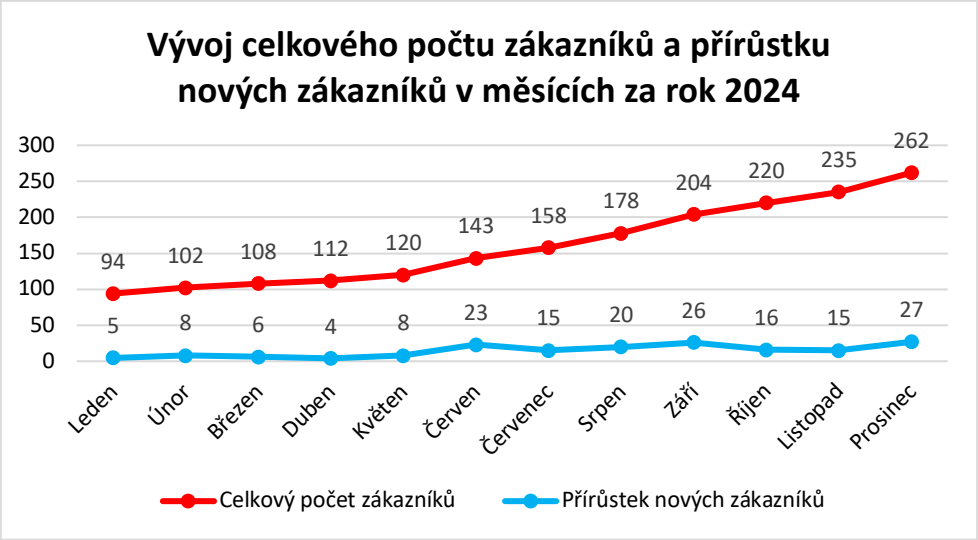
(Zdroj: vlastní zpracování)

Oblast zákazníků	• Celkový počet zákazníků • Přírůstek nových zákazníků
Oblast flotily	• Koeficient využití automobilů • Nájezd kilometrů • Průměrný nájezd kilometrů na zákazníka
Oblast financí	• Měsíční provozní cash flow • Celková zadluženost • Ukazatele rentability (ROA, ROE, ROS) • Ukazatele likvidity (okamžitá, pohotová, běžná)
Oblast sociální	• Podíl osob ze znevýhodněných skupin
Oblast marketing	• Počet zobrazení kampaně • Počet prokliků • Míra prokliku

Oblast zákazníci

V oblasti zákazníků jsou sledovány ukazatele celkového počtu zákazníků a přírůstku nových zákazníků. Ukazatel celkového počtu zákazníků slouží ke sledování vývoje

zákaznické základny v čase. Ukazatel přírůstku pak slouží ke sledování vývoje registrací v čase. Podnik tento ukazatel využívá také ke sledování, zda mělo spuštění konkrétní propagační aktivity vliv či nikoliv. Následující graf č. 1 zobrazuje daný vývoj.



Graf 1 Vývoj celkového počtu zákazníků a přírůstku nových zákazníků v měsících za rok 2024

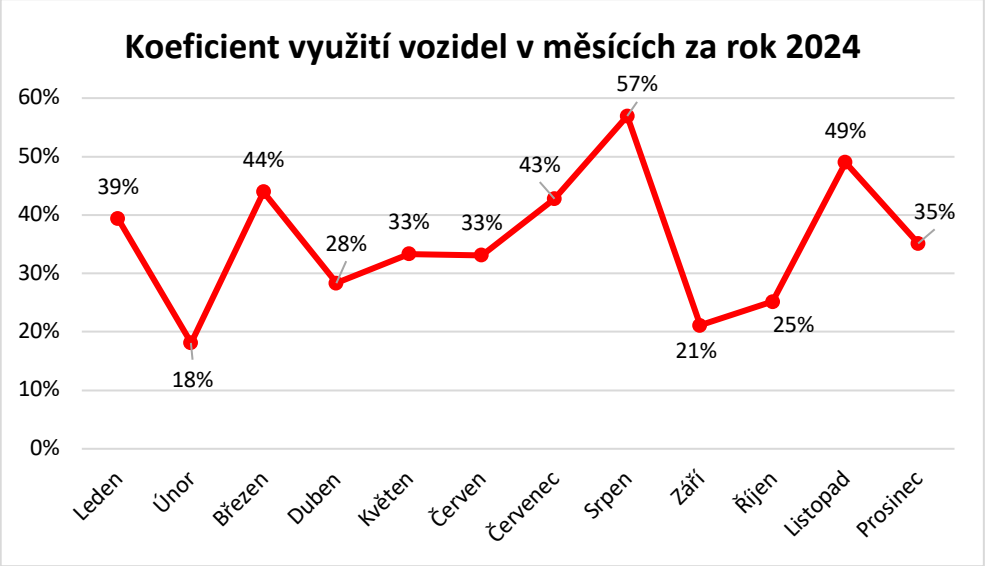
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

V roce 2024 se podniku podařilo zvětšit zákaznickou základnu z 94 zákazníků na 262, což představuje růst o 278 %, tedy na téměř trojnásobný počet. V období od ledna do května byl měsíční přírůstek nových zákazníků výrazně nižší a v žádném z měsíců tohoto období přírůstek nepřekročil 8 nových zákazníků. Od června do konce roku podnik nicméně zaznamenal výrazný růst, kdy v žádném z dalších měsíců přírůstek nepoklesl pod 15 nových zákazníků. Tuto skutečnost si podnik objasňuje tím, že právě od června došlo ke spuštění placené propagace. Průměrný měsíční přírůstek nových zákazníků po zaokrouhlení na celá čísla za rok 2024 pak činí 14.

Oblast flotila

V oblasti flotily pak budou sledovány ukazatele koeficientu využití, vývoje nájezdu kilometrů a průměrného nájezdu kilometrů na zákazníka. Koeficient využití představuje poměr času, po který byla vozidla rezervována (využívána) vůči celkovému dostupnému času za měsíc. Ukazatel nájezdu kilometrů pak představuje sumu nájezdu všech vozidel za daný měsíc, kdy sumy mezi jednotlivými měsíci jsou sčítány. Tyto ukazatele tak reflektují jednak míru využití vozidel z hlediska času a zároveň pak využití po stránce kilometrů.

Ukazatel průměrného nájezdu kilometrů na zákazníka byl pak zahrnut z toho důvodu, že dosavadně využívané ukazatele týkající se zákaznické základny nereflektují, zda jsou zákazníci aktivní či nikoliv (za aktivního může být považován například uživatel, který měsíčně provede alespoň 1 jízdu, přičemž tyto informace nejsou agregovaně v rámci systému dostupné. Na tuto skutečnost tak reaguje ukazatel průměrného nájezdu na zákazníka, kdy podle tohoto ukazatele lze odhadovat, zda je zákaznická základna stále aktivnější nebo méně aktivní. Ani tímto ukazatelem však bohužel není možné podchytit neaktivní uživatele, kteří například pouze nezrušili svůj účet. Uvažovaným ukazatelem z hlediska aktivity byl také počet realizovaných cest na zákazníka, nicméně pro podnik je spíše důležitý počet najetých kilometrů a doba využití než počet realizovaných cest, protože např. použití vozidla ze strany uživatele na týdenní dovolenou má pro podnik větší přínos než 3 krátké cesty např. do obchodu. Graf č. 2 ukazuje sezónní výkyvy v koeficientu využití vozidel v roce 2024. Celoroční průměr činí 36 %, přičemž nejvyšší využití bylo v srpnu, zatímco nejnižší v únoru a září.



Graf 2 Koeficient využití vozidel v měsících za rok 2024

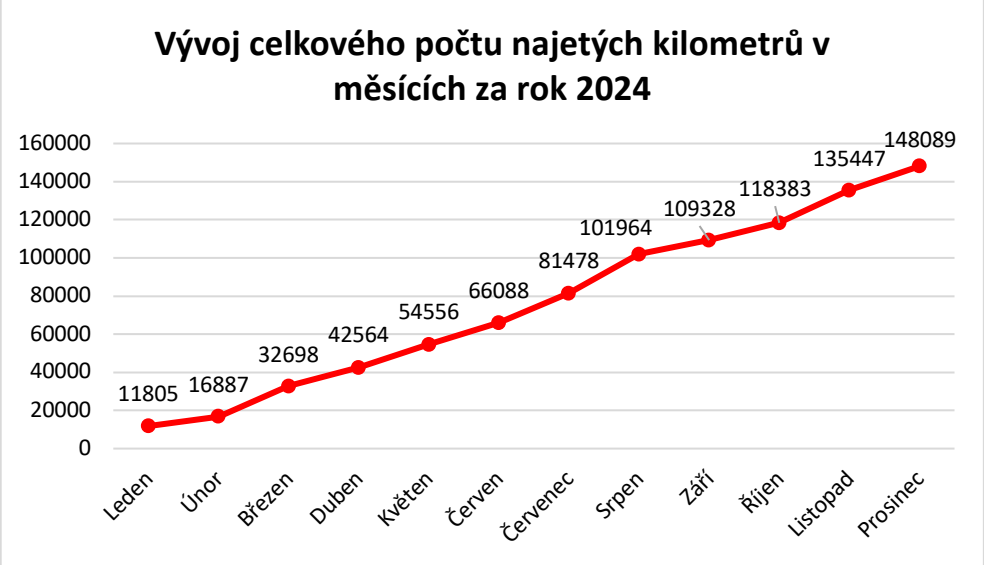
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

Na začátku roku lze sledovat propad v únoru, přičemž od března se situace zlepšuje, ale hodnoty zůstávají kolem průměru. V létě je patrný nárůst, s vrcholem v srpnu, což souvisí ze zkušenosti podniku s dovolenými a letními prázdninami. Naopak září přináší prudký pokles s ohledem na konec letních prázdnin a návratu k běžnému režimu. Podzimní

měsíce (říjen–listopad) ukazují opětovný růst, zejména v listopadu, což může souviset se stále relativně dobrým počasím a výlety. Prosinec pak končí mírně pod průměrem.

Ze zkušenosti podniku využití služby souvisí právě s počasím, kdy zákazníci kromě využití pro kratší cesty službu využívají také pro jednodenní výlety, při nichž je počasí v řadě případů (výlety do přírody, …) stěžejní a rozhoduje o tom, zda bude výlet uskutečněn či nikoliv. Letní měsíce pak bývají těmi nejsilnějšími z důvodů letních dovolených. Zimní měsíce se opět občasně pojí se zimními dovolenými. Ačkoliv to není z grafu patrné, zkušenosti podniku poukazují na sezónnost a velký vliv zejména léta.

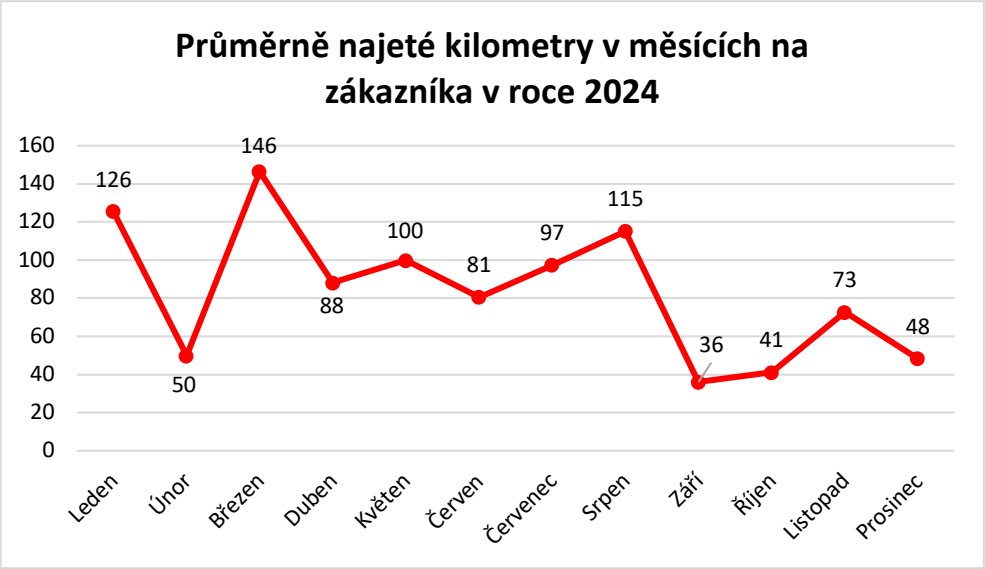
Další graf č.3 zachycuje vývoj počtu najetých kilometrů v jednotlivých měsících za rok 2024, přičemž vývoj je lineární a zejména v měsících, kdy byl zaznamenán prudký nárůst nebo pokles koeficientu využití lze sledovat kopírování koeficientu. Jedná se zejména o první měsíce roku, kde lze sledovat nižší nájezd v únoru, a naopak skokový nárůst v srpnu, což opět poukazuje na zmíněnou sezónnost.



Graf 3 Vývoj počtu najetých km v měsících za rok 2024

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

Graf. č. 4 pak poukazuje na nelibý trend poklesu od posledního kvartálu roku 2024. To je opodstatněno tím, že počet zákazníků od poloviny roku začal růst rychlejším tempem, kdy příliv nových zákazníků však neměl výraznější vliv na počet najetých kilometrů. S ohledem na počet zákazníků není možné zkoumat individuálně aktivitu každého, nicméně tento vývoj poukazuje na to, že nově zákazníci příchozí od poloviny roku, mj. také v důsledku reklamy by mohli být méně aktivní.

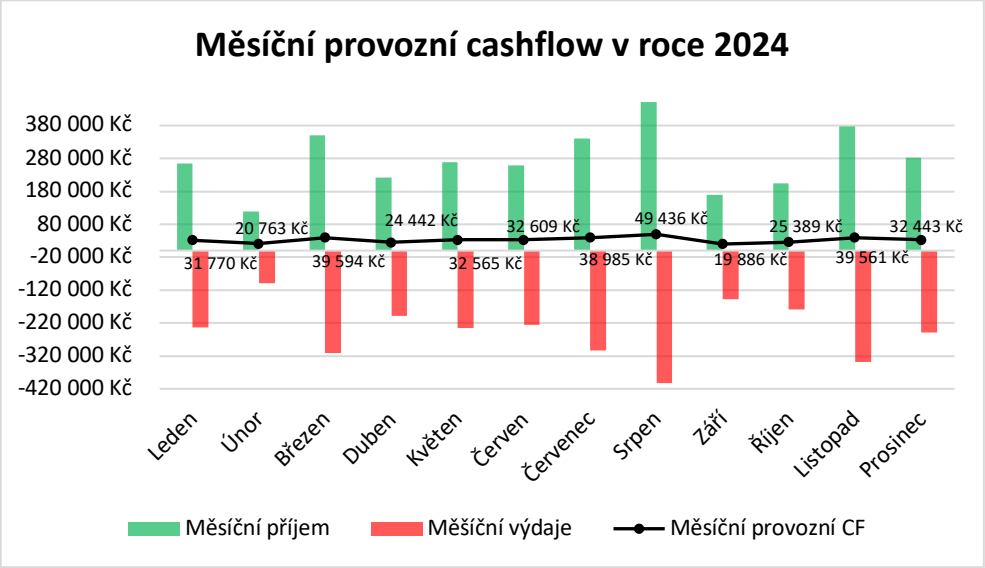


Graf 4 Průměrně najeté km v měsících na zákazníka za rok 2024

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

Oblast finance

V oblasti financí je stěžejním ukazatelem cash flow (CF) v jednotlivých měsících plynoucí z provozu služby. Ukazatel CF podnik sleduje již v současnosti, neboť vypovídá o jeho hospodaření. Příjmy zachycují tržby ze služby carsharingu, výdaje pak běžné provozní výdaje (pohonné hmoty, …) a výdaje spojené se mzdami pracovníků.



Graf 5 Měsíční provozní cashflow v roce 2024

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

Graf č. 5 zobrazuje, že vůbec těmi nejsilnějšími měsíci jsou i po stránce zisku letní měsíce, specificky červenec a srpen (letní prázdniny), kdy zákazníci, jak již bylo avizováno, ze zkušenosti podniku využívají vozy na delší dovolené jak po stránce času, tak i po stránce najetých kilometrů. Za sezónu nicméně podnik považuje květen až září/říjen. Relativně silnými jsou pak také některé zimní měsíce, kdy však stejně jako v případě měsíců května, září a října velmi záleží na počasí.

Z hlediska dalších ukazatelů je pak sledována celková zadluženost, rentabilita a likvidita. Ukazatel zadluženosti je sledován především proto, že zobrazuje, do jaké míry je podnik závislý na cizích zdrojích, kdy i věřitelé chtějí mít jistotu, že podnik na tomto typu zdrojů není nadměrně závislý. Další sadou ukazatelů jsou ukazatele rentability, které jsou sledovány z důvodu, že rentabilita poukazuje na schopnost podniku využívat zdroje k tvorbě zisku, což ovlivňuje také jeho schopnost splácet závazky a dlouhodobě fungovat. Vše není však pouze o zisku, a právě z toho důvodu jsou sledovány i ukazatele likvidity. Ty umožňují posoudit schopnost podniku splácet krátkodobé závazky. I zisková společnost se může dostat do finančních potíží, pokud nemá dostatek likvidních prostředků na pokrytí svých závazků. Je nutné zmínit, že hodnocen je pouze rok 2023, neboť za rok 2024 zatím není zpracována účetní závěrka.

Tabulka 8 Popis vybraných finančních ukaztatelů za rok 2023

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

	2023
Celková zadluženost	46,8 %
ROA	23,1 %
ROE	28,8 %
ROS	6,1 %
Okamžitá likvidita	1,50
Pohotová likvidita	1,70
Běžná likvidita	5,56

V rámci tabulky č. 8 lze vidět, že za rok 2023 dosáhla celkové zadluženosti 46,8 %, a po této stránce se tak podnik pohybuje v rámci doporučených hodnot. V případě rentability aktiv lze pak pozorovat dosažení velmi vysokých hodnoty v řádech desítek procent. Toto je opodstatněno tím, že podnik v roce 2023 obdržel dotaci, o níž je ponížena účetní hodnota majetku na straně aktiv. Hodnota aktiv vstupujících do výpočtu je tak menší, než

je skutečná hodnota majetku právě vlivem dotace, což má vliv na velikost daného ukazatele. Bez dotace by ukazatel ROA dosahoval hodnot okolo doporučovaných 5 %. Rentabilita vlastního kapitálu je pak takto vysoká bez vlivu dotace a zrovna tak i rentabilita tržeb.

V oblasti likvidity pak podnik dosahuje výsledků nad doporučovanými hodnotami. Na jednu stranu je jednoznačně pozitivní zprávou to, že jsou výsledky nad doporučovanými hodnotami, a nikoliv pod nimi, protože to poukazuje na dostatečnou schopnost hradit závazky. Na druhou to však také poukazuje na možnost prostředky potenciálně využít produktivněji. Je však nutné zmínit, že podnik chce přirozeně držet větší finanční rezervy s ohledem na dynamický vývoj cen pohonných hmot a podobných provozních nákladů. Nejvyšších hodnot pak dosahuje ukazatel běžné likvidity, který je mj. ovlivněn výší pohledávek z obchodních vztahů, které představují neuhrazené faktury z doby před zavedením před-plateb. Vymáhání těchto pohledávek je náročné.

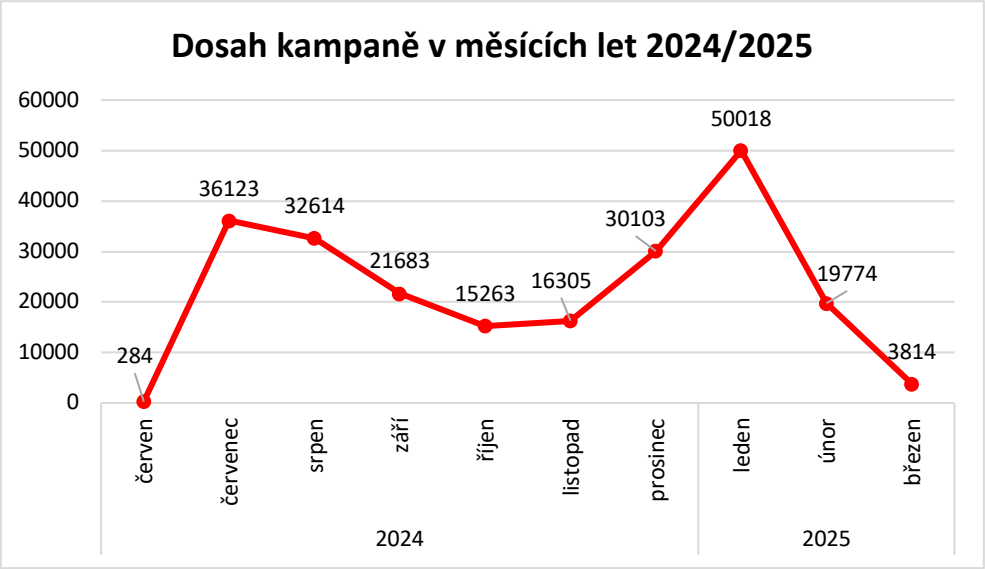
Oblast sociální

Sociální podnik na rozdíl od těch běžných, neusilují primárně pouze o dosažení ekonomických sílů, ale zároveň i o plnění svých sociálních misí/principů, které mají kolikrát zakořeněné i přímo ve stanovách. Proto je vhodné v rámci hodnocení zahrnout i ukazatele, které reflektují plnění těchto cílů.

Do analýzy vybraných ukazatelů obchodní výkonnosti tak byla zapojena také oblast sociální, v rámci které je sledován ukazatel podílu osob ze zněvýhodněných skupin. Díky tomu dochází ke sledování plnění principu 2a), který pojednává o integraci osob ze zněvýhodněných skupin. Podnik má i ve svých stanovách dokumentech zmíněno, že podíl musí činit, alespoň 30 %. Z hlediska přepočtu úvazků na FTE činil podíl zaměstnanců ze znevýhodněných skupin 83 %, a to jak v roce 2023, tak i v roce 2024.

Oblast marketing

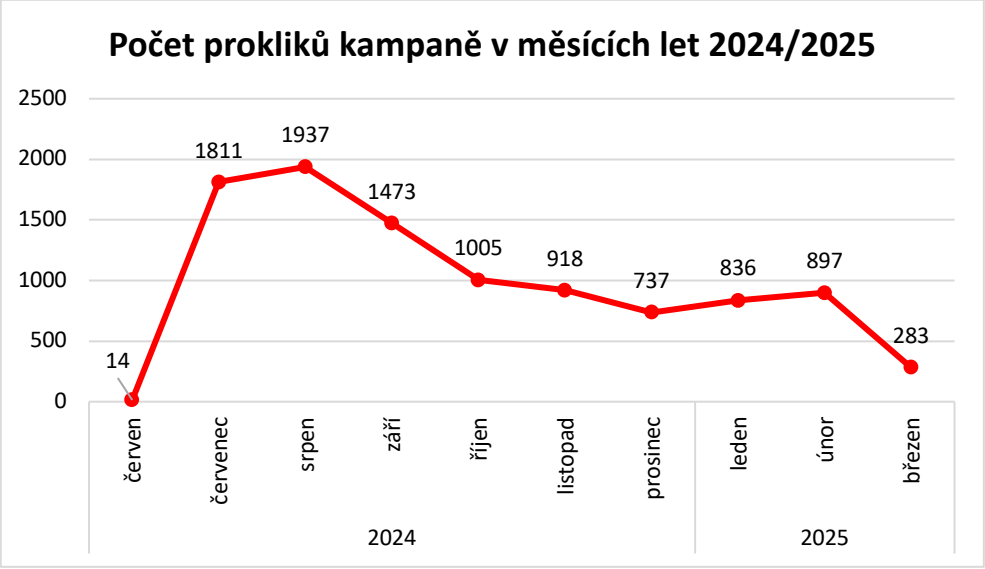
Ukazatele obchodní výkonnosti sledované v oblasti marketingu jsou spojeny s kampaní ve vyhledávačích, které má podnik nastavené od poloviny roku 2024. Sledován je celkový dosah kampaně po stránce počtu zobrazení v jednotlivých měsících. Tento ukazatel vypovídá o celkovém dosahu kampaně a její schopnosti generovat povědomí o značce, produktu nebo službě. Vysoký počet zobrazení sám o sobě neznamená úspěšnou kampaň, ale je prvním krokem ke zvýšení zájmu publika.



Graf 6 Dosah kampaně v měsících

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

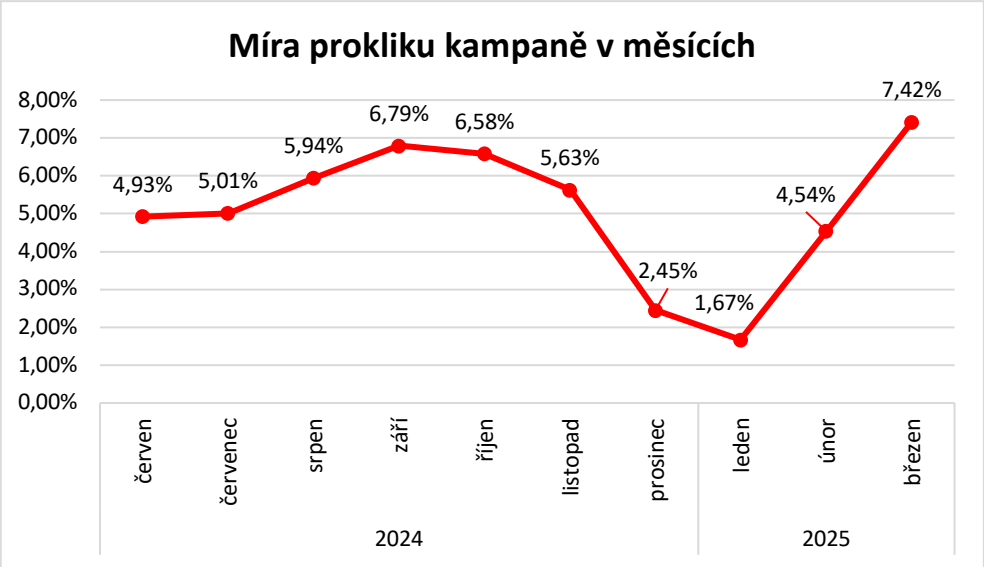
Sledován je pak také počet prokliků, který v absolutních číslech udává, kolik lidí na reklamu kliklo a byli přesměrováni na cílovou stránku. V rámci tohoto ukazatele je možné sledovat skokový nárůst a následně průběžný kontinuální pokles v dalších měsících.



Graf 7 Počet prokliků kampaně v měsících

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

V poslední řadě je sledována míra prokliku, která se vypočítává jako podíl mezi počtem prokliků a celkovým dosahem. tento ukazatel poskytuje konkrétnější informaci o účinnosti reklamy.



Graf 8 Míra prokliku kampaně v měsících

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

Z grafů č. 6, 7 a 8 výše lze pozorovat, že v prvních dvou měsících zaznamenala kampaň po spuštění razantní nárůst. S ohledem na sezónnost nicméně dosah po zbytek roku 2024 spíše klesal a zrovna tak klesal i počet prokliků. Míra prokliku navzdory tomu měla nicméně nejprve rostoucí tendenci a až od října začala klesat. Z těchto výsledků lze odhadovat, že carsharing a související pojmy sice vyhledávalo celkově méně lidí, avšak z tohoto počtu mělo větší množství skutečný zájem o bližší informace. Po stránce míry prokliku (CTR) si kampaň až na přelom roku 2024 a 2025 držela příznivé hodnoty.

2.2.1 Dílčí shrnutí analýzy vybraných ukazatelů obchodní výkonnosti

Analýza vybraných ukazatelů obchodní výkonnosti výše poukazuje na to, že společnosti se kontinuálně daří akvizice nových zákazníků, přičemž lepší pro podnik, byl z hlediska akvizic druhé pololetí, což poukazuje na úspěšnost propagace. Pozitivní je pro podnik pak také kontinuální dosahování zisku v jednotlivých měsících, které je podstatné nejen pro zajištění pro hladký chod služby a podniku z finančního hlediska a zajištění prostředků pro budoucí rozvoj podniku.

Co lze však považovat spíše za negativní trend je sezónnost a závislost na počasí, která má vliv na nerovnoměrné vytížení kapacit jak po stránce vozidel. Negativním trendem je pak také pokles průměrného nájezdu na zákazníka v posledním kvartálu roku, což může poukazovat na nižší aktivitu nově příchozích zákazníků v důsledku propagace.

Tabulka 9 Silné a slabé stránky vyplývající z analýzy vybraných ukazatelů obchodní výkonnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	• Meziroční růst akvizice nových zákazníků • Kontinuální dosahování kladného cashflow • Míra zadluženosti v doporučených hodnotách • Vysoké hodnoty ukazatelů rentability
Slabé stránky	• Neschopnost podniku rovnoměrně zatížit kapacity aut v roce • Klesající průměrný nájezd kilometrů na zákazníka • Absence jasně definovaných cílů a nedostatečné metriky pro monitorování a evaluaci obchodní výkonnosti

2.3 Analýza zdrojů podniku za pomocí metody VRIO

V následujícím kroku bude provedena analýza zdrojů za pomoci metody VRIO. Ještě, než bude přistoupeno k samotné analýze v rámci tabulky, dojde k soupisu zdrojů, kterými společnost v rámci současného stavu disponuje a jejich stručnému popisu, což je nezbytné pro následnou analýzu. Zdroje budou v rámci analýzy členěny na hmotné, nehmotné, lidské a finanční.

Hmotné zdroje

Do kategorie hmotných zdrojů je z hlediska majetku společnosti možné zařadit zejména vozový park, vybavení pro carsharing ve smyslu jednotek do automobilů a doplňkové vybavení do automobilů jako jsou škrabky na sklo se smetákem a další. Dále lze do této kategorie zařadit běžné kancelářské vybavení v podobě notebooků a mobilních telefonů. Po stránce sídla/provozovny podnik nedisponuje vlastními prostory, nýbrž si prostory v podobě kanceláří pouze pronajímá.

Vozový park je složen z 12 vozidel, kdy všechna vozidla jsou ročníkově 2022 a mladší, pořizovaná jako nová. Všechny vozy mají zároveň mírně nadstandardní úroveň výbavy (vyhřívané sedačky, volant, přední okno, asistenční systémy, Apple CarPlay, Android Auto, …). V rámci parku lze nalézt 7x Ford Focus, 4x Kia Ceed a 1x Ford Tourneo.

Nehmotné zdroje

Z hlediska nehmotných zdrojů jsou pak stěžejními zdroji webové rozhraní rezervačního systému, mobilní aplikace a webové stránky společnosti. Webové stránky v současnosti obsahují pouze základní informace o službě, kalkulačku a přesměrování na rezervační

systém. Webové stránky jsou nicméně dělané na míru a je možné v rámci nich provádět změny a úpravy dle libosti. V rámci webu jsou zároveň i plánovány rozsáhlejší změny. Co je ve vztahu k webu ještě nutné zmínit je jeho svižnost, která je rozhodující zejména v prvních vteřinách a vedle dalších aspektů spolurozhoduje o tom, zda se návštěvník rozhodne zůstat či nikoliv. Rezervační systém a mobilní aplikace má podnik od firmy Zemtu OG, a to v základní verzi, která stačí pro poskytování služby. Rozšiřující zakázkové úpravy objednávány nebyly. Podnik má také účty na sociálních sítích Facebook a Instagram, které jsou však neaktivní. Na sociálních sítích, ani dalších platformách jako Google maps nebo Mapy.cz pak **podnik nemá žádné recenze**.

Lidské zdroje

Po stránce lidských zdrojů podnik disponuje týmem zaměstnanců, technických pracovníků, kteří zajišťují záležitosti spojené s provozem služby ve smyslu čištění vozidel, kontrola atp. Všichni se nicméně podílí na chodu firmy jako celku a vypomáhají mj. také v oblasti administrativy a dalších oblastech kde je třeba, čímž je zajištěna vysoká míra zastupitelnosti.

Specifickým s ohledem na skutečnost, že se jedná o sociální podnik, je také participace na rozhodování. Právě tento aspekt se na základě pozorování podniku promítá také na angažovanosti pracovníků. Angažovanost pracovníků a možnost podílení se na rozhodování je pak dle společnosti také zásadním ve vztahu ke skutečnosti, že tým společnosti je v čase relativně stabilní. Aspekt stability týmu je pro podnik důležitý nejen na základě úspory nákladů, které by podnik musel vynaložit na hledání nových zaměstnanců a jejich zaučování, ale také z důvodu, že všichni stávající zaměstnanci jsou již zaučení a pouze prohlubují své know-how. Zásadním však pro podnik stále zůstává také vedoucí pracovník, který má široké zkušenosti z vybudování a vedení několika podniků.

Finanční zdroje

Po stránce finančních zdrojů je vhodné vyzdvihnout, že podnik v současnosti stabilně a kontinuálně dosahuje zisku, což mu pomáhá tvořit zdroje pro nové investice do rozvoje podnikání. Historicky pak podnik čerpal dotaci na své založení, potažmo na zahájení činnosti. Skutečnost, že se jedná o sociální podnik firmě do budoucna umožňuje přístup k titulům, i těm dotačním, které jsou dostupné pouze pro sociální podniky. Kromě toho

má však přístup i k běžným dotačním titulům pro podnikatelské subjekty. Další čerpání je za účelem rozvoje do budoucna plánováno. V návaznosti na finanční zdroje je vhodné se odkázat také na analýzu vybraných ukazatelů obchodní výkonnosti, kdy, jak již bylo zmíněno, podnik dosahuje vysokých hodnot v oblasti ukazatelů rentability, má zadluženost v rámci doporučovaných hodnot a dosahuje hodnot likvidity mírně nad doporučovanými hodnotami. Nejvýraznější je ukazatel běžné likvidity, který je ovlivněn pohledávkami z obchodních vztahů. Analýza zdrojů VRIO je uvedena níže v rámci tabulky č. 10.

Tabulka 10 VRIO analýza

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zdroj	**V**	**R**	**I**	**O**	**Strategický význam**
Hmotné zdroje					
Vozový park	Ano	Ne	-	Ano	Konkurenční parita
Jednotky do vozidel	Ano	Ne	-	Ano	Konkurenční parita
Doplňkové vybavení	Ano	Ne	-	Ano	Konkurenční parita
Kancelářské vybavení	Ano	Ne	-	Ano	Konkurenční parita
Pronajaté prostory	Ne	-	-	Ne	Konkurenční nevýhoda
Nehmotné zdroje					
Vlastní webové stránky	Ano	Ne	-	Ano	Konkurenční parita
Svižnost načítání webu	Ano	Ne	-	Ano	Konkurenční parita
Rezervační systém	Ano	Ne	-	Ano	Konkurenční parita
Mobilní aplikace	Ano	Ne	-	Ano	Konkurenční parita
Neaktivní soc. sítě	Ne	-	-	Ne	Konkurenční nevýhoda
Absence recenzí	Ne	-	-	Ne	Konkurenční nevýhoda
Lidské zdroje					
Zastupitelnost pracovníků	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná konkurenční výhoda
Angažovanost pracovníků	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Stabilita týmu v čase	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Participace na rozhodování	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Zkušenosti vedoucího	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Finanční zdroje					
Kontinuální dosahování zisku	Ano	Ne	-	Ano	Konkurenční parita
Čerpání dotací pro sociální podniky	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

2.3.1 Dílčí shrnutí analýzy zdrojů

Na základě provedené VRIO analýzy bylo zjištěno, že v oblasti hmotných a nehmotných zdrojů podnik dosahuje konkurenční parity. Ačkoliv má moderní vozový park, kancelářské vybavení, rezervační systém, tyto zdroje nejsou ničím unikátní ani náročně napodobitelné. Výjimku představuje absence vlastních prostor, která představuje konkurenční nevýhodu.

Podobná situace nastává i v oblasti finančních zdrojů. Ačkoliv podnik stabilně dosahuje zisku, tato skutečnost sama o sobě nepředstavuje konkurenční výhodu, protože je běžná i u jiných subjektů. Na druhou stranu možnost čerpání dotací pro sociální podniky poskytuje konkurenční výhodu, protože normální podniky tuto možnost nemají a nemohou ji jednoduše napodobit. V oblasti nehmotných zdrojů jsou hlavními slabými stránkami absence recenzí od zákazníků a neaktivita na sociálních sítích.

Nejvíce výhod se pak nachází v oblasti lidských zdrojů. Díky angažovanosti zaměstnanců, participaci na rozhodování a stabilitě týmu, podnik získává klíčovou výhodu, která je obtížně napodobitelná. Stabilita týmu v čase přispívá k hladkému chodu a kvalitě poskytovaných služeb. Zkušenosti vedoucího pracovníka s vedením podniků dále posilují tuto výhodu. Níže v tabulce č. 11 jsou výsledky zachyceny v podobě hlavních silných a slabých stránek.

Tabulka 11 Silné a slabé stránky vyplývající z VRIO analýzy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	• Angažovanost zaměstnanců do řízení podniku • Stabilita týmu v čase • Zkušenosti vedoucího pracovníka
Slabé stránky	• Absence vlastních prostor • Absence recenzí na sociálních sítích a dalších platformách • Neaktivita na sociálních sítích

2.4 Analýza trhu dle Porterova modelu pěti sil

V rámci této subkapitoly dojde ke zhodnocení jednotlivých faktorů Porterova modelu pěti sil, tedy hrozby nových konkurentů, vyjednávací síly dodavatelů, vyjednávací síly odběratelů, hrozby substitutů a intenzity konkurenčního soupeření. Analýza těchto

faktorů umožní lépe pochopit dynamiku odvětví, identifikovat klíčové hrozby a příležitosti z ní vyplývající.

2.4.1 Rivalita stávající konkurence

Na lokálním trhu (Brno) v oblasti carsharingu v současnosti působí pouze 1 přímo konkurenční podnik, a přece nejstarší český carsharing Autonapůl. Ten na území lokálního trhu (Brno) v současnosti provozuje 42 vozidel, kdy uvážíme-li podíl na trhu z hlediska počtu vozů, Autonapůl v současnosti disponuje tržním podílem 77,78 %. Zbylými 22,22 % pak disponuje Brněnská Šárka.

Ve vztahu k odvětví carsharingu a přímé konkurenci je pak také nutné zmínit, že historicky na území města Brna působilo větší množství podniků. V době zahájení činnosti se jednalo specificky o CAR4WAY a AJO carsharing, nicméně obě služby se z brněnského trhu stáhly, přičemž AJO carsharing později vstoupil do likvidace v důsledku ekonomických obtíží. Před zahájením činnosti se pak jednalo také o Anytime carhsharing. Na území města Brna je tak počet podniků působících v odvětví nízký a počet podniků má od doby zahájení působnosti podniku Brněnská Šárka klesající tendenci, což však poukazuje na možnou nasycenost či dokonce historickou přesycenost trhu. Omezování automobilové dopravy v centrech větších městech, rozšiřování modrých zón a zpřísňující se emisní zóny přitom hrají ve prospěch budoucího rozvoje carsharingu a jeho růstu. Blíže je tato skutečnost rozebrána v rámci analýzy SLEPTE.

Mezi konkurenty lze následně zařadit také platformu HoppyGo, nicméně HoppyGo představuje zástupce specifické formy peer-to-peer carsharingu, která má své charakteristiky spojené s nutností fyzického setkání s majitelem vozu nebo jeho zástupcem a převzetím/vrácením klíčů, dokladů a vozu. Na lokálním trhu pak působí ještě carsharing Tepláren Brno, avšak ten je koncipován pro B2G a B2B. Blíže je toto rozvedeno v rámci hrozby vstupu nových konkurentů.

Diferenciace služeb carsharingu je v rámci brněnského trhu nicméně velmi nízká. Jak v případě Brněnské Šárky, tak Autonapůl je průchod službou principiálně velmi podobný, obě služby využívají cenovou politiku v podobě ceny za ujetý kilometr + hodinovou taxu, využívají stejný rezervační systém od Zemtu OG a služba obsahuje v rámci ceny stejné položky (dálniční známka, pojištění, palivo atd.). Určitá míra diferenciace mezi službami však spatřovat lze. Například v případě Autonapůl některé vozy obsahují například

rakouskou nebo dálniční známku, s čímž se u Brněnské Šárky zákazník nesetká. Zrovna tak je u Autonapůl možné i zapůjčit střešní nosiče. Autonapůl rovněž na území Brna nabízí rozmanitější vozový park, včetně jednoho elektromobilu (blíže viz benchmarking).

Bariéry výstupu z odvětví lze pak sledovat zejména v likviditě, kdy vozy mohou být při tržních cenách hůře prodatelné a některý majetek nemusí být prodatelný vůbec. Specificky se jedná o rezervační systém či informační systém, jejichž pořizovací cena se pohybuje v řádech statisíců, s úpravami i milionů. Bariérou mohou být v případě ukončení provozu a činnosti podniku jako celku také závazky vyplývající z dodržení pracovněprávních předpisů a odstupného.

2.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozbu vstupu nových konkurentů na trh lze chápat ze dvou hledisek. Tím prvním hlediskem je vstup nových konkurentů na trh ve smyslu **vzniku zcela nových firem**, zatímco tím druhým hlediskem je **expanze existujících firem** do oblasti působnosti předmětného lokálního trhu, tedy města Brna. Opodstatněním pro zmínění těchto hledisek je skutečnost, že jednotlivé zdroje překážek jsou různě závažné pro zcela novou firmu a již zavedenou firmu, která provádí expanzi.

První z těchto překážek jsou **nákladové výhody existujících firem**, které se v případě carsharingu projevují zejména prostřednictvím **úspor z rozsahu,** a to na základě velikosti flotily vozidel. Větší flotila vozidel totiž umožňuje technikům přiřadit počet vozidel, který jsou schopni akorát kapacitně pokrýt a snižovat tak jednotkové náklady na správu vozidel. Kromě toho větší flotila vozidel umožňuje také vyjednávat lepší ceny v případě servisních úkonů nebo získávat lepší smluvní podmínky v případě pořízení většího množství nebo opakovaného pořízení nových vozidel. Opomenout nelze ani snížení jednotkových nákladů na ostatní infrastrukturu (například provoz rezervačního systému, nájem), kdy se náklady rozloží na větší počet zákazníků a vozidel. V případě nově vzniklých podniků se může jednat o značnou překážku ve vztahu k nutnosti nastavení vyšší ceny, a to jak v současnosti, tak i v budoucnu, nicméně to může být kompenzováno jiným prvkem, na základě kterého bude i vyšší cena pro zákazníky akceptovatelná. V případě existujících firem provádějících expanzi je překážka úspor z rozsahu spíše malá vzhledem k již existující flotile a zázemí v jiné lokaci.

Další z možných překážek jsou **velké kapitálové náklady** na vstup do odvětví. V případě carsharingu je pro zahájení činnosti po stránce majetku nutné pořízení rezervačního systému (webové rozhraní + aplikace), jehož cena se pohybuje v řádech statisíců. Dále je nutné pořízení automobilů, kdy současné ceny začínají v cenové hladině okolo 300 tis. Kč a dodatečného vybavení pro bezobslužné zahájení a ukončení jízdy (jednotka pro OBD port a další). Uvážíme-li, že zahájení provozu s jedním vozem je spíše nepravděpodobné, pak se náklady kapitálové náklady pro zahájení provozu pohybují v řádech jednotek milionů a ve vztahu k zahájení činnosti nové firmy se tak jedná o významnou překážku vstupu do odvětví, ačkoliv lze náklady na pořízení vozů řešit formou úvěru či leasingu. O významnou překážku se jedná v současnosti a v budoucnosti není předpokládána změna tohoto stavu. V případě expanze existujících podniků lze tuto překážku považovat spíše za malou, a přece na základě skutečnosti, že rezervační systém má podnik již k dispozici a pro pilotní provoz lze využít i vozidla z jiných lokalit, respektive měst. V případě využití leasingu či úvěru je nicméně nutné zajistit brzké nalezení zákazníků v dostatečném počtu, aby byl podnik schopen hradit své závazky.

Tím se dostáváme k další možné překážce, kterou je **jednoduchost zapojení se do existujících distribučních kanálů** a **diferenciace produktu/služby**. Po stránce zapojení se do existujících distribučních kanálů je vstup nových hráčů relativně jednoduchý, neboť užívání služby carsharingu je zpravidla plně digitální a spoléhá se na webové rozhraní a mobilní aplikaci a nevznikají tak vysoké bariéry ve formě fyzické distribuce. I marketingové a veškeré komunikační aktivity je tak možné řešit čistě v digitálním prostoru. Navíc s ohledem na orientaci na B2C segment není nutná síť kontaktů, která je výhodou např. v segmentu B2B. Diferenciace základní služby je obecně velmi nízká. Podniky se proto snaží odlišovat od konkurence zejména typy vozidel a tarify v rámci cenové politiky. V rámci přístupů k cenové politice a typů vozidel lze však spatřovat značný průnik mezi jednotlivými podniky (kombinace ceny za kilometr + hodinové taxy).

Hrozbu vstupu nových konkurentů z hlediska vzniku zcela nových firem lze s ohledem na velikost bariér v podobě kapitálových nákladů a nákladových výhod existujících firem považovat za nízkou, nikoliv však nereálnou. Důkazem této skutečnosti je carsharing Tepláren Brno, který koncem roku 2023 vznikl jakožto prostředek k rozvoji elektromobility v rámci městských subjektů a veřejné správy. V současnosti jej využívají subjekty jako Brněnské komunikace, SAKO Brno, Technické sítě Brno, Magistrát města

Brna nebo Dopravní podnik města Brna. Z této skutečnosti vyplývá, že služba není běžně přístupná obyvatelům Brna, nýbrž pouze zmíněným subjektům a (pravděpodobně) jejichž zaměstnancům; je tedy orientována na segment B2B a B2G. Koncept služby není nikde detailněji popsán, nicméně za předpokladu, že zaměstnanci subjektů mohou vozy využívat pro soukromé účely za menší úplatu jakožto firemní benefit se jedná o hrozbu jak pro Autonapůl, tak i pro Brněnskou Šárku, neboť carsharingu Tepláren Brno touto formou může snižovat počet potenciálních zákazníků na lokálním trhu. Hrozbu pak představuje také samotná expanze carsharingu formou zpřístupnění služby všem, což by znamenalo vstup subjektu silného zejména z hlediska kapitálu, kdy Teplárny jsou vlastněny statutárním městem Brno.

V případě vstupu nových konkurentů z hlediska expanze existujících firem je hrozba vyšší, neboť pro existující a kapitálově silné podniky s existující infrastrukturou jsou bariéry překonatelné. S ohledem na historický vývoj, kdy v uplynulých několika letech poskytovatelé brněnský trh spíše opouštěli (specificky AJO carsharing a CAR4WAY), lze však i přes překonatelnost bariér hrozbu vyhodnotit spíše jako nízkou.

Navzdory této skutečnosti se však autor práce rozhodl pro průzkum z pozice potenciálního zákazníka mezi zavedenými carsharingovými společnostmi působícími v jiných městech mimo Brno, u nichž existuje riziko vstupu na brněnský trh. Specificky autor práce prostřednictvím emailu oslovil CAR4WAY a Anytime Carsharing. Ostatní carsharingy jako např. GoDrive jsou lokálně zaměřené jako Brněnská Šárka a není u nich předpokládán zájem na expanzi. V případě CAR4WAY autor práce obdržel odpověď, že na území města Brna je stále možné využít služby autopůjčovny pro delší zápůjčku, nicméně návrat carhsaringu do Brna plánován není (Pracovník CAR4WAY, 2025). V případě Anytime Carsharing pak autor práce obdržel odpověď, že v současnosti podnik působí pouze na území měst Praha a Plzeň, přičemž nemají informaci o tom, že by byl plánován návrat do Brna (Pracovník Anytime Carsharing, 2025).

2.4.3 Hrozba substitutů

Carsharing jakožto jeden ze způsobů mobility stojí vůči širokému spektru substitutů, kdy mezi nejvýznamnější substituty na území města Brna je možné zařadit tradiční autopůjčovny, taxi a ride-hailing služby (např. Uber) nebo půjčení vozu od kamaráda nebo člena rodiny. Dále pak také veřejnou dopravu a alternativní způsoby dopravy jako

je kolo, koloběžka a další (též možné využít jako sdílené). Opomenout nelze ani samotné vlastnictví automobilu. Náklady na přechod k substitutu lze kromě vlastnictví automobilu považovat za nulové, neboť není nutné pořizovat či platit cokoliv předem nebo skládat vratnou kauci. Cenová výhodnost substitutu vůči carsharingu a zrovna tak i relevantnost jednotlivých substitutů se nicméně odvíjí zejména od uvažovaného případu použití. Dle znalostí podniku Brněnská Šárka je služba carsharingu využívána ponejvíce pro účely výletů, převoz větších nákupů a jako alternativa k běžnému dennímu užívání automobilu a dále pak také pro účely dovolené. První dva záměry využití uvádí jako běžné také studie Matowického a kol. (2021) zaměřena specificky na užívání carsharingu v České republice.

Tradiční autopůjčovny jsou z hlediska záměru užití vhodné zejména pro denní výlety, dovolené nebo dlouhodobější výpůjčky s ohledem na potřebu fyzického převzetí a vrácení vozu půjčovně (obdobně je to i v případě peer-to-peer carsharingu, kdy je však vozidlo vlastněno fyzickou osobou). V případě potřeby převozu většího nákupu se však nemusí jednat o vhodnou volbu s ohledem na dostupnost půjčovny a nemožnosti odstavit vozidlo kdekoliv. Obdobně je tomu i v případě půjčení vozidla od kamaráda nebo člena rodiny, kdy však výhodou může být cena (půjčení např. za náklady na palivo nebo bezplatně). Zde může být však komplikací nedostupnost vozidla z důvodu jeho potřebnosti pro účely jeho majitele.

Taxi, nebo ride-hailing služby jsou v Brně běžně dostupné a nabízí substitut pro jednorázové cesty. Jejich výhodou je takřka okamžitá dostupnost a minimální odpovědnost uživatele, avšak jejich nevýhodou je vyšší cena u delších cest a pro časté nebo delší cesty je tato varianta finančně náročná.

Veřejná doprava a alternativní způsoby dopravy jako je kolo nebo koloběžka jsou pak cenově výhodným substitutem vhodným zejména pro kratší cesty na území samotného města Brna. Nejedná se však o vhodný substitut pro účely rozměrnějších nebo těžších nákladů a cesty do lokalit, kde je nízké pokrytí veřejnou dopravou.

V poslední řadě je substitutem také samotné vlastnictví vozidla. Přechod na tento způsob mobility je však cenově náročný, neboť náklady na přechod neobsahují pouze pořízení vozidla, ale také náklady na povinné ručení a další, a zároveň se vyplatí až od určitého ročního nájezdu např. Bundesverband Carsharing eV (2024) uvádí hranici 14 000 km.

Zásadní výhodou je však dostat se kdykoliv a prakticky kamkoliv relativně rychle vůči ostatním substitutům.

Hrozbu substitutů v oblasti carsharingu v Brně lze tedy celkově považovat za středně vysokou, a přeci na základě skutečnosti, že na území města Brna je dostupná široká paleta substitutů, které zvyšují celkovou nabídku z hlediska možností mobility (tedy pokud je účelem cesty pouze dostat se z bodu A do bodu B). Důležitým faktorem zvyšujícím hrozbu substitutů je pak také skutečnost, že náklady spojené s přechodem k těmto alternativám jsou z hlediska finančních nákladů nulové a jediné, co musí zákazník investovat je jeho čas. Na druhou stranu je však nutné zmínit, že cenová výhodnost a relevantnost jednotlivých substitutů se však odlišuje v návaznosti na uvažovaný záměr cesty, kdy pro každý záměr je vhodnější jiný způsob. Pro carsharingovou firmu tak sice substituty představují jistou hrozbu, nicméně ze strany zákazníků jednotlivé způsoby mobility v případě absence vlastnictví vozidla ve městě představují spíše vzájemně se doplňující služby, kdy zákazník vždy vybírá z té nejvhodnější pro účel cesty.

2.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Stejně jako v řadě jiných oblastí je možné se i v oblasti carsharingu setkat s diverzitou v dodavatelích, kdy vztah s dodavatelem v každé z níže uvedených kategorií je odlišný v návaznosti na vyjednávací sílu. Hned úvodem je nutné také zmínit, že samotný chod služby je závislý na větším množství dodavatelů. V případě oblasti carsharingu je možné se setkat s dodavateli následujících vstupů:

- **Dodavatelé vozidel:** automobilky a autorizovaní distributoři;
- **Dodavatelé servisních služeb:** autoservisy;
- **Dodavatelé paliv:** sítě čerpacích stanic;
- **Dodavatelé IT služeb;**
- **Dodavatelé ostatních služeb:** pojištění vozidel, účetní služby, …

Dodavatelé vozidel hrají v odvětví carsharingu klíčovou roli, protože zajišťují základní infrastrukturu – vozový park. Hned úvodem je nutné zmínit, že většina automobilek či koncernů nabízí fleetové programy a speciální zvýhodnění pro firemní zákazníky zahrnující množstevní slevy, výhodnější financování a další benefity. Na webových stránkách jsou vždy dostupné pouze základní informace, přičemž bližší informace a konkrétní podmínky jsou získány až po schůzce s fleetovým specialistou. Důvodem je

také skutečnost, že podmínky se do značné míry odlišují v návaznosti na plánovaný odběr vozidel a s větším záměrem odběru roste i vyjednávací síla zákazníka. Tyto programy tak na jednu stranu (nejen) carsharingovým firmám přináší cenové zvýhodnění a rozmanitou nabídku, avšak na druhou stranu ve chvíli uzavření jsou kontrakty obvykle dlouhodobějšího charakteru, což hraje ve prospěch konkrétního dodavatele, a zároveň snižuje budoucí manipulační prostor podniku. Po stránce počtu potenciálních dodavatelů v tuzemsku působí řádově desítky značek automobilů, kdy každá značka má následně větší množství smluvních distributorů. Vozidla je možné pořídit také nikoliv jako nová, ale jako ojetá, nicméně carsharingové firmy obecně si zakládají na využívání nových vozidel.

Ve vztahu k dodavatelům je vhodné se přesunout, také k poskytovatelům servisních služeb. V rámci pořízení vozidla či flotily lze totiž standardně pořídit také servisní služby, přičemž obvykle využití servisních služeb podmiňuje také prodlouženou záruku na vůz. Právě tato skutečnost tak dále umocňuje vyjednávací sílu dodavatelů a po uzavření smlouvy snižuje manipulační prostor podniku.

Situace v případě dodavatelů paliv v podobě sítí čerpacích stanic je pak velmi obdobná té dodavatelů vozidel, kdy velké sítě čerpacích stanic nabízí firemním zákazníkům cenová zvýhodnění ve vztahu k odebranému objemu, přičemž cenová zvýhodnění a smluvní podmínky opět zvyšují závislost na konkrétní síti čerpacích stanic. I v tomto případě jsou podmínky a bližší informace dostupné až v rámci individuálního jednání. Podobná je situace také v případě pojištění flotily.

V dalším kroku je nutné se zaměřit na dodavatele IT služeb, kdy klíčovým je pro společnost rezervační systém. V rámci této specifické oblasti je vyjednávací síla dodavatelů vysoká, a přece na základě skutečnosti, že na trhu je dostupné velmi malé množství carsharingových systémů, přičemž tím nejrozšířenějším, který využívá v ČR majorita služeb je ten od společnosti Zemtu OG. Navíc systémy tohoto druhu se pohybují cenově minimálně v řádech statisíců a přechod ke konkurenci je tak finančně nákladný. Co nicméně vyjednávací sílu mírně snižuje je provoz formou on premise, ergo na vlastním serveru, kdy firma nemůže být ze strany dodavatele tlačena například do přistoupení ke zvýšení měsíčních poplatků za licence. V případě dalších služeb jako je

například účetnictví je vyjednávací síla dodavatelů spíše nízká s ohledem na množství firem, které tyto služby nabízí.

2.4.5 Vyjednávací síla zákazníků

Služby carsharingu jsou obecně velmi **transparentní a zákazníci mají k dispozici všechny informace** potřebné ke srovnání nabídek různých služeb. Na webových stránkách jednotlivých služeb lze běžně najít informace týkající se cen a poplatků, podmínek služby, vozového parku, co je zahrnuto v ceně a po registraci pak informace týkající se dostupnosti vozidel a řadu dalších. Matoucím po stránce transparentnosti mohou být v případě některých poskytovatelů balíčky či tarify, nicméně všechny carsharingové služby v rámci svých webových stránek obsahují také kalkulačku dle nastavených parametrů jízd a služby lze z hlediska cen srovnat navzdory tarifům, balíčkům nebo jinému způsobu uvádění cen (standardně se uvádí cena v Kč/km, nicméně některé služby používají cenu v Kč/min). Transparentnost a dostupnost informací tak hraje ve prospěch síly zákazníků.

Na druhé straně je však nutné zmínit, že služby carsharingu obecně a zejména v případě společnosti Brněnská Šárka, s.r.o. jsou orientovány na segment B2C, který je charakteristický velkým množstvím individuálních zákazníků, kteří službu využívají v malém rozsahu. Zákazníci tak v rámci služeb carsharingu individuálně nejsou schopni nijak ovlivnit ceny nebo podmínky služby, přičemž změna tohoto stavu do budoucna není očekávána. Zákazníci tedy sice mají k dispozici veškeré informace a jejich sdělování je transparentní, nicméně jejich sílu lze z hlediska jejich **významnosti po stránce velikosti poptávky** lze hodnotit spíše jako velmi nízkou.

Co dále podporuje nízkou vyjednávací sílu zákazníků je pak také **množství alternativ**. Na území České republiky se počet carsharingových služeb pohybuje v řádech jednotek a na lokálním trhu, tedy na území města Brna pak fungují pouze 2 carsharingové služby zaměřené primárně na segment B2C, kterými jsou Autonapůl a Brněnská Šárka. V případě rozhodnutí zákazníka o přechodu k jiné službě tak zákazníci v současnosti mají na výběr již pouze jednu možnost. V Brně funguje také služba HoppyGo, nicméně ta představuje specifickou formu označovanou jako peer-to-peer carsharing a i svá specifika, která do jisté míry ovlivňují komfort služby.

Ve prospěch síly zákazníků pak naopak hrají **náklady na přechod ke konkurenci**. Opomineme-li náklady, které bude nutné vynaložit ze strany zákazníka vždy, v podobě jeho času nutného na nalezení alternativy, registraci atp., pak přechodové náklady spočívají pouze v podobě vratné kauce, která je standardem u většiny českých carsharingů, přičemž tyto náklady se standardně pohybují v rozmezí 5-10 tis. Kč. Specificky v případě carsharingu Autonapůl činí 5 000 Kč, v případě carsharingu Brněnská Šárka je to 0 Kč, nicméně při každé rezervaci je nutné provést tzv. "předplatbu", tedy předplacení určité částky, od které jsou po ukončení jízdy odečteny náklady a zbylá částka vrácena zpět na účet zákazníka. Pokud však zákazník službu užívá běžně, s penězi vloženými ve vratné kauci ve svém běžném rozpočtu nepočítá (jako např. kauce při nájmu bytu) a při přechodu k jiné službě převede částku pouze z jedné služby ke druhé.

2.4.6 Průzkum faktorů ovlivňujících spokojenost zákazníků

V rámci průzkumu faktorů došlo nejprve k identifikaci faktorů potenciálně ovlivňujících spokojenost zákazníků, a to za kombinace brainstormingu, kvantitativní obsahové analýzy recenzí vybraných carsharingových služeb a rešerše výzkumných článků se zaměřením na faktory determinující zákaznickou zkušenost. Na základě aplikace těchto metod došlo k syntéze identifikovaných faktorů v rámci jednotlivých metod a jejich rozčlenění do 4 fází, kterými jsou fáze registrace do služby, fáze před užíváním (výběr a rezervace vozidla), fáze užívání (vozidlo a jízda) a fáze ukončení jízdy. Na tomto základě došlo k sestavení ankety, kdy na otázku významnosti faktorů respondentni odpovídali prostřednictvím škály týkající se toho, do jaké míry je daný faktor pro respondenta důležitý nebo by byl důležitý v případě využití služby carsharingu. Testovací varianta byla předložena 20 osobám z různých skupin (kolegové, spolužáci, rodinní příslušníci) s cílem zjištění zda jsou výroky jasně formulovány a je zřejmé, na co jsou vlastně dotazováni. Po zapracování nedostatků/nejasných oblastí došlo k sestavení finální verze ankety, včetně doprovodné textace. Sběr dat probíhal od 01.12.2024 do 20.12.2024. Anketa byla distribuovaná prostřednictvím variace komunikačních kanálů mezi spolužáky autora práce, kolegy a prostřednictvím kolegů jejich přátelům a rodinným příslušníkům. Osoby které se účastnily testovací varianty ankety se neúčastnily ostré varianty.

Výsledky byly následně analyzovány z hlediska skupiny uživatelů carsharingových služeb a potenciálních zákazníků. Výsledky ukázaly, že názory se mezi zkoumanými skupinami respondentů (stávající uživatelé carsharingu a potenciální zákazníci) až na drobné rozdíly shodují.

Z provedeného průzkumu vyplývá, že po stránce faktorů jsou důležité faktory odrážející základní potřeby a očekávání zákazníků ve vztahu k funkčnosti, kvalitě a uživatelskému komfortu služby. Dalšími významnými jsou pak faktory spojené s technickým stavem vozidla, jeho čistotou a následně faktory spojené s jednoduchostí a funkčností základních procesů průchodu službou. Méně, avšak stále důležitými faktory jsou ty týkající se úrovně výbavy vozidla, přítomnosti doplňkového vybavení a rozmanitosti vozového parku.

Z výsledků je pravděpodobně nejzajímavějším to, že pro obě skupiny zákazníků není až tak důležitá úroveň výbavy, vozu jako spíše to, aby je **vozidlo dostalo v pořádku z bodu A do bodu B.** Příležitostí tak může být zavedení nízko-nákladové varianty služby (levná vozidla s nižší výbavou) pro pouhé přesuny bez větších nároků. Data budou použita jakožto kritéria pro hodnocení služeb v rámci mystery shoppingu. V této souvislosti tak bude dodrženo doporučení Mercuria a Flesty (2020) týkající se toho, že kritéria hodnocení v rámci mystery shoppingu by měly reflektovat požadavky zákazníků a aspekty, které jsou pro ně významné.

2.4.7 Dílčí shrnutí Porterova modelu pěti sil

Na lokálním trhu působí jen jeden přímý konkurent. Historicky má lokální trh v Brně z hlediska počtu konkurentů klesající trend, což poukazuje na možnou nasycenost či historickou přesycenost trhu. Služby jsou diferencovány minimálně. Hrozba vstupu nových konkurentů je po stránce vzniku zcela nových firem spíše zanedbatelná na základě bariér kapitálových nákladů. V případě expanze existujících firem jsou bariéry minimální. S ohledem na trend odchodu konkurentů a průzkum je expanze spíš málo pravděpodobná.

Mnohem větší je pak hrozba ze strany substitutů, kdy Brno nabízí rozmanitou paletu možných způsobů mobility od taxi a ride-hailing služeb přes MHD, koloběžky, kola až po individuální automobilovou dopravu. Nutné je však zmínit, že vhodnost jednotlivých způsobů je odlišuje od záměru a cíle cesty a z jednotlivých prostředků se tak mohou stát spíše komplementy.

Náklady na přechod ke konkurenci jsou pak nízké a zákazníci mají všechny informace k dispozici, avšak jejich síla z hlediska velikosti poptávky je zanedbatelná a množství alternativ (carsharing) je zanedbatelné. Vyjednávací síla zákazníků je tak spíše nízká.

Síla dodavatelů je obecně spíše nižší, avšak ve chvíli, kdy se podnik "zaváže" k dlouhodobější spolupráci s cílem získání cenových výhod, síla konkrétního dodavatele velmi rychle roste. Toto platí prakticky téměř pro všechny typy dodavatelů v carsharingu.

Tabulka 12 Příležitosti a hrozby vyplývající z Porterova modelu pěti sil a průzkumu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti	• Jediný konkurent na lokálním trhu • Nepravděpodobnost vzniku nových konkurentů • Charakter substitutů, tj. v určitých scénářích se může jednat spíše o komplementy • Důležité je, aby vozidlo uživatele dostalo z bodu A do bodu B
Hrozby	• Potenciální nasycenost trhu/historická přesycenost • Množství substitutů • Prakticky nulové náklady na přechod k substitutům i konkurenci • Vázanost na konkrétní dodavatele • Zpřístupnění služby carsharingu Tepláren Brno obyvatelům

2.5 Konkurenční srovnání za pomocí benchmarkingu a mystery shoppingu

K realizaci konkurenčního benchmarkingu byl vybrán hlavní konkurent na lokálním trhu a to společnost Autonapůl. Jedná se o nejstarší českou carsharingovou službu vzniklou již v roce 2003, sídlící v Brně, přičemž se původně jednalo pouze o projekt pár rodin a jednotlivců a podnikatelský projekt se z Autonapůl stal až v roce 2012. V současnosti carsharing působí v rámci 7 krajských měst (Brno, Praha, Liberec, Plzeň, Ostrava, Olomouc Hradec Králové). Dále je nutné zmínit, že v rámci zpracování předkládané práce autor narazil na řadu studií týkajících se carsharingu v České republice, přičemž majorita vstupních dat pocházela právě od Autonapůl a lze tak předpokládat uplatnění výsledků pro rozvoj podnikání ze strany Autonapůl. Dále je nutné zmínit, že Autonapůl kontinuálně pracuje na rozvoji a zlepšování služby, čehož důkazem může být například projekt realizovaný ve spolupráci s podnikem Pábení, který byl zaměřen na zlepšení zákaznické zkušenosti (Mencl, nedatováno). Na základě výše uvedených informací se tak autor práce

důvodně domnívá, že právě Autonapůl je možné považovat za etalon a vhodný referenční subjekt pro účely benchmarkingu.

Úvodem je také nutné zmínit, že cílem benchmarkingu v tomto případě není deklarovat, zda je lepší jedna či druhá služba nebo jestli jedna služba získala více bodů než druhá, nýbrž zjistit rozdíly mezi službami a identifikovat oblasti/kritéria, v nichž Brněnská Šárka zaostává nebo naopak ty, ve kterých nabízí vůči konkurenci něco navíc. Jinak řečeno, cílem je pouze získané poznatky využít pro nalezení oblastí pro další rozvoj podniku Brněnská Šárka. V rámci benchmarkingu budou hodnoceny základní parametry služby jako je cena a dále pak obě služby po stránce faktorů, které ovlivňují spokojenost se službou carsharingu. Data týkající se faktorů ovlivňujících spokojenost se službou carsharingu budou získávána právě prostřednictvím mystery shoppingu. V této souvislosti je ještě nutné poznamenat, že pro účely mystery shoppingu v rámci carsharingu Autonapůl byla využita verze služby Comfort, kde vozy odpovídají nižší střední třídě s mírně nadstandardní výbavou.

2.5.1 Srovnání základních parametrů služeb

V první části benchmarkingu budou srovnávány základní parametry služby podniku Brněnská Šárka a Autonapůl. Cílem této části je srovnání parametrů, se kterými dochází zákazník/potenciální zákazník do styku na webových stránkách nebo při úvodním průzkumu, přičemž tyto parametry mohou vstupovat do rozhodování o výběru služby.

Brněnská Šárka

Brněnská Šárka v současnosti provozuje flotilu 12 vozidel, kdy všechny vozy jsou umístěny na území města Brna. Specificky je ve flotile možné nalézt vozy nižší střední třídy; specificky 7x Ford Focus, 4x Kia Ceed a 1x dodávku Ford Tourneo. Všechny vozy jsou roku výroby 2022 nebo mladší, mají mírně nadstandardní výbavu a užívají spalovací pohon s manuální převodovkou.

Cena služby se skládá z hodinové taxy a ceny za kilometr. V případě osobních automobilů činí hodinová taxa 59 Kč a cena za ujetý kilometr 6,9 Kč. V případě dodávky je to potom hodinová taxa 139 Kč a cena za ujetý kilometr 7,9 Kč. Cena obsahuje palivo, pojištění, českou dálniční známku, servis a parkování na modrých zónách v Brně. Při registraci není nutné skládat vratnou kauci. Namísto vratné kauce je před každou rezervací skládána tzv.

“předplatba”, kdy zákazník zaplatní předem určitou částku v závislosti na předpokladu trvání rezervace a počtu najetých km (minimálně však 2 500 Kč). Po ukončení jízdy pak dochází k vyúčtování a předplatby ponížené o finální cenu za použití nebo doplacení zbylého nedoplatku.

Co se týče geografického pokrytí, Brněnská Šárka nechává zákazníkům relativně velkou volnost a zavedenou má pouze jednu zónu pro parkování. Parkování, potažmo ukončení jízdy nicméně není možné v majoritě okrajových městských částech. Specificky pak Bystrc, Komín, Jundrov, Kohoutovice, Nový a Starý Lískovec, Bohunice, Horní Heršpice, Komárov, Černovice, Slatina, Vinohrady a Líšeň.

Webové stránky jsou přehledné, svižné, obsahují všechny podstatné informace. Místy nicméně obsahují nefunkční prokliky, informace se velmi často opakují a všechny informace nejsou aktuální (web např. neobsahuje informace o vozech Kia Ceed). Informace týkající se toho, co je obsaženo v ceně je hůře nalezitelné. Mimo jiné web obsahuje kalkulačku.

Autonapůl

Autonapůl aktuálně, podle aplikace, disponuje na území Brna flotilou 42 vozidel. V rámci vozového parku lze nalézt malé městské vozy, vozy nižší třídy, nižší střední třídy, městské crossovery a dodávky. Výběr je rozmanitý jak po stránce značek, tak i po stránce modelů. K obnově vozů dochází po cca 5 letech provozu a cca 100 tis. najetých km. Vozy mají mírně nadstandardní výbavu a je možné vybírat z manuální nebo automatické převodovky a mezi klasickým spalovacím pohonem, hybridem nebo elektromobilem.

Cena se stejně jako v případě Brněnské Šárky skládá z hodinové taxy a ceny za ujetý kilometr, avšak k této sumě se připočítává ještě nástupní sazba, která je shodná s taxou za 1 hodinu rezervace. V rámci ceníku jsou vozy pak roztřízeny do 4 kategorií a přece:

- **Economy:** 5 Kč/km, 75 Kč/h, max 750 Kč/den, od 4. dne 590 Kč/den
- **Standard:** 6 Kč/km, 95 Kč/h, max 950 Kč/den, od 4. dne 750 Kč/den
- **Comfort:** 6,5 Kč/km, 119 Kč/h, max 1190 Kč/den, od 4. dne max 890 Kč/den
- **Grand:** 7 Kč/km, 199 Kč/h, max 1990 Kč/den, od 4. dne max 1290 Kč/den

V ceně je zahrnuto palivo, česká dálniční známka, povinné ručení, veškerý servis, pojištění podle zvoleného tarifu a nonstop asistence na help lince. Při registraci je nutné

složit jednorázovou vratnou kauci ve výši 5 000 Kč. Kauce se vrací po rozvázání rámcové smlouvy.

Po stránce geografického pokrytí má Autonapůl zavedeno celkem 12 zón, z toho 2 zóny představují pouze parkoviště pro 2 vybrané vozy. Největší zóna je ohraničena městským okruhem a obsahuje největší množství automobilů. Uvnitř této zóny se pak nachází ještě 2 menší zóny pokrývající okolí Veveří a historickou část města. Zbylé zóny pokrývají vybrané městské části. Pokryty nejsou pouze Horní Heršpice, Maloměřice a Obřany.

Webové stránky jsou členěny přehledně, obsahují všechny informace podstatné pro pochopení fungování služby, včetně videí objasňujících způsob používání služby. Obsažena je také kalkulačka předpokládaných nákladů a v rámci ceníku je uvedené co vše je zahrnuto v ceně a proklik na možnost pořízení připojištění Jistota Plus. Web je nicméně velmi pomalý, kdy každá stránka webu se načítá přibližně 5 vteřin. Web byl v zájmu ověření, zda pomalost webu nebyla pouze technickým problémem navštíven několikrát v průběhu několika měsíců, nicméně problematika dlouhého načítání přetrvává a patrně se se tak nejedná o jednorázových technický problém nýbrž o problém dlouhodobý. Srovnání sledovaných kritérií v tabulkové podobě je s ohledem na rozsah uvedeno v rámci přílohy č. 1.

2.5.2 Dílčí shrnutí benchmarking u parametrů služeb

Brněnská Šárka má vůči Autonapůl více než 3x menší flotilu vozidel, což ji staví do horší situace po stránce pokrytí města vozidly. Obdobně je tomu i po stránce rozmanitosti vozového parku, kdy Autonapůl má výrazně rozmanitější vozový park po stránce modelů, ale i pohonu. Na druhé straně Brněnská Šárka je všeobecně levnější než Autonapůl, a to jak na kratší cesty, tak i ty delší, trvající více dní (Brněnská Šárka je levnější i než Economy, kde jsou nabízené vozy nesrovnatelné, neboť se jedná o malé městské vozy). Nejvíce je cenový rozdíl umocněn pak v případě kratších cest/rezervací, kde v případě Autonapůl se cesta výrazně prodraží na základě nástupní sazby. Výhodou pro zákazníky v případě Brněnské Šárky pak může být také skutečnost, že nemusí obětovat dlouhodobě část vlastních zdrojů, nýbrž si pouze předplatit cestu, kdy po ukončení obdrží přeplatek zpět nebo doplatí nedoplatek. Brněnská Šárka má rovněž pouze 1 zónu pro parkování, což dává zákazníkům větší možnost zaparkování vozidla tam, kde se jim to hodí, avšak pokrytá není většina okrajových částí města.

Tabulka 13 Silné a slabé stránky vyplývající ze srovnání základních parametrů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	• Levnější cena než u konkurenta – výhodnější zejména při kratších cestách/rezervacích • Předplatby bez nutnosti skládání fixní vratné kauce • 1 zóna pro celé Brno – větší komfort pro zákazníka
Slabé stránky	• Výrazně menší flotila vozidel • Malá rozmanitost vozů po stránce modelů i pohonu • Absence pokrytí ve většině okrajových částí Brna • Neaktuální informace na webu a nefunkční prokliky

2.5.3 Mystery shopping a srovnání faktorů ovlivňujících spokojenost

Pro účely mystery shoppingu byl vytvořen modelový scénář, kdy zákazník potřebuje auto za účelem vyzvednutí těžkého, rozměrnějšího balíku na periferii Brna, který by bylo vlastními silami obtížné nést a převézt ve veřejné dopravě nebo využít alternativní způsob dopravy jako například kolo. Zákazník bude balík vyzvedávat po práci (kancelář v centru) a důležitá je tak pro něj zejména blízkost vozu. Z tohoto důvodu vůz nebude rezervovat předem, nýbrž těsně před koncem směny vybere vozidlo, které je aktuálně dostupné a nejblíže aktuální lokaci. Vozidlo by ideálně rád vrátil v místě bydliště (Nový Lískovec). Registrace do služby probíhala den předem okolo 19. hodiny. Výsledky byly na základě poznámek zaznamenány do archu sestaveného dle souboru faktorů ovlivňujících spokojenost se službou carsharingu. Tento arch byl zkrácen o vybrané faktory, které byly hodnoceny již v rámci základních parametrů služeb. K nahlédnutí je jako příloha č. 2.

Brněnská Šárka

Přístupnost informací o službě na webu byla popsána výše. Registrační formulář rezervačního systému společnosti Zemtu OG je plně funkční a proces registrace jednoduchý a intuitivní. V prvním autor práce provedl ověření identity (přesměrování na službu Stripe), v dalším kroku vyplnil osobní informace, vybral jediný možný balíček, platební metoda a zadal platební karta. V posledním kroku došlo k akceptaci smluvních podmínek a registrace byla tímto krokem dokončena. Ve stejné chvíli je obdržen automatický email, prostřednictvím kterého dochází k potvrzení emailová adresa. Proces jako celek autorovi zabral do 10 minut času. Účet byl ze strany podniku aktivován v řádu

jednotek hodin. Zákaznická podpora byla po zavolání nedostupná, avšak po ukončení vytáčení zákaznická linka obratem volala zpět.

V aplikaci (též od Zemtu OG) jsou dostupné informace vlastních nastávajících rezervacích, statistiky, respektive vyhodnocení jízd obsahující ujetou vzdálenost, vyúčtování, data od kdy do kdy byla jízda realizována, s jakým vozem a časová osa jízdy. Ve výběru vozidel je vždy viditelný celý seznam vozidel, u nichž je uveden název, zda jsou v současnosti volná nebo používána, aktuální lokace (viditelné pouze u volných), kdy bude vozidlo opět volné nebo do kdy minimálně je vozidlo volné (v detailu auta je i informace o konkrétních rezervacích) a z kolika % je plná nádrž. Vozidla je možné sledovat také v interaktivní mapě (pouze pokud jsou dostupná k rezervaci). Vozidlo se rezervuje rozkliknutím detailu, zadáním časového intervalu a potvrzením.

Ve chvíli požadavku na vytvoření rezervace se nejbližší vozidlo nachází přibližně 2,5 km od aktuální polohy autora práce. S ohledem na vzdálenost tak bylo nutné využít městské hromadné dopravy k přiblížení se k lokalitě vozidla. Jedná se o červený Ford Focus se spalovacím pohonem a manuální převodovkou, v nádrži je 86 % paliva. Vozidlo je zarezervováno na 1,5 hodiny, přičemž rezervaci je možné zkrátit i prodloužit dle libosti; prodloužení nicméně nesmí zasahovat do rezervace jiné osoby.

Nalezení vozidla je jednoduché ve vztahu k adrese uvedené v aplikaci a zároveň díky vizuálu v aplikaci a decentního označení vozidla polepem. V aplikaci je uvedené, že vozidlo má poškozený (poškrábaný) levou část předního nárazníku, což odpovídá realitě. Jinak vozidlo poškozeno není. Vozidlo je zvenku mírně zašpiněné, avšak v akceptovatelné míře, přičemž se jedná o běžné nečistoty typické pro zimní období. Interiér vozidla pak občasně obsahuje šmouhy od bot a pár smítek, jinak je absolutně čisté. Vozidlo nemá úplně neutrální pach, přičemž se nedá vysloveně konstatovat, že by se jednalo o pach nepříjemný, nicméně lze poznat, že vozidlo někdo předtím již užíval, což by lidem citlivějším na pachy již mohlo vadit. Dětské sedačky ve vozidle obsaženy nejsou, z doplňkového vybavení nicméně vozidlo obsahuje škrabku na sklo se smetákem. Kromě toho je obsaženo také běžné bezpečnostní vybavení. V přihrádce vozu je složka s doklady od vozidla, CCS kartou a otrhanou A4 obsahující pokyny k užívání vozidla. Dále jsou v přihrádce také v jednotce uloženy klíče od vozu. Vozidlo je při jízdě komfortní; podvozek i nápravy jsou mechanicky v pořádku, není slyšet hluk od kol. Po technické

stránce je vozidlo z uživatelského hlediska v perfektním stavu (nulová vůle na volantu, kola správně nahuštěná, spojka neklouže, řazení hladké, motor táhne lineárně, necuká, všechna elektronika funguje, voda do ostřikovačů je doplněna).

Obrázek 3 Interiér a exteriér vozu Brněnská Šárka

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jízda probíhá bezproblémově. Jízdu je pak možné ukončit pouze uvnitř definované zóny, a to kdykoliv v čase rezervace; výsledná cena se odvíjí od skutečné délky rezervace. Po zaparkování jsou klíčky vráceny zpět do jednotky, vozidlo zamknuto přes aplikaci, čímž dochází k ukončení jízdy a rezervace. Aplikace okamžitě hlásí statistiky týkající se lokality, v nichž došlo k vypnutí motoru, celkového nájezdu kilometrů, délky rezervace a vyúčtování.

Autonapůl

Autonapůl používá identický rezervační systém a aplikaci od společnosti Zemtu OG. Vizuální stránka rezervačního systému i aplikace je tak až na logo a obsah po stránce vozidel identická. Proces registrace je nicméně mírně odlišný, kdy v prvním kroku jsou vyplněny osobní údaje, ve druhém pak dochází k ověření identity (Autonapůl nevyužívá

Stripe, nýbrž službu společnosti Legal Systems), kdy proces ověření je identický. V dalším kroku dochází k výběru domovského města (Brno) s ohledem na působnost v rámci většího množství měst. Je možné také sjednat připojištění Jistota Plus, přidat poznámku k registraci, případně uplatnit promo kód. Na dalším kroku čeká již vygenerovaná rámcová smlouva s Autonapůl. Po pročteční stačí zakliknout checkbox "Souhlasím se zněním smlouvy". Na dalším kroku je možné vybrat buď okamžité složení kauce ve výši 5 000 Kč nebo platbu odložit. Rovněž je možné vybrat platbu kartou nebo bankovním převodem. Poslední blok obsahuje sdělení, že přístupové údaje do rezervačního systému budou zaslány do 12 hodin. Po přidání platební karty přes platební bránu je registrace hotova a obdržen rekapitulační email. Registrace je schválena a účet aktivován za bleskových 19 minut (nutné opět zmínit, že registrace probíhala okolo 19:00), v této souvislosti je obdržen také email s přístupovými údaji do systému.

Vzhledem k identickému systému a aplikaci jsou i moduly a informace zde obsažené v podstatě stejné jako v případě Brněnské Šárky. U popisu vozů Autonapůl jsou nicméně obsaženy detailnější informace týkající se pohonu, převodovky, možnosti zapůjčení nosníků, pokud má vozidlo hagusy atd.

V době vytváření rezervace se nejbližší vozidlo nachází přibližně 1 km od aktuální polohy, přičemž se jedná o bílou Toyotu Corollu, hybrid s automatickou převodovkou. Vozidlo se nachází v blízkosti a k vozu se tak autor práce dostává pěšky během cca 10 minut. V nádrži je 68 % paliva. Vozidlo je zarezervováno na 1,5 hodinu a stejně jako v případě Brněnské Šárky je možné délku rezervace upravovat, avšak nesmí zasahovat do rezervace jiné osoby.

Nalezení vozidla je jednoduché, opět na základě uvedené adresy a vizuálu vozidla v aplikaci a decentního polepu. Vozidlo je bez poškození (kromě běžných malých škrábanců), avšak zvenku je již relativně dosti špinavé, a zejména pak zadní část vozu (z fotografií není úplně zřetelné). Interiér obsahuje šmouhy od bot, pár vlasů a trochu více smítek, jinak je vozidlo opět čisté. Pach vozu je neutrální. Z doplňkového vybavení vozidlo obsahuje škrabku na sklo se smetákem, řetězy a bezpečnostní vybavení. V přihrádce vozu je v jednotce klíč a dále pak složka s doklady od vozidla, CCS kartou a následně také samostatný šanon formátu A5 obsahující informace o použití vozidla, jak tankovat, jak se chovat při nehodě a řadě dalších situací, s nimiž se zákazník může setkat.

Vozidlo je po technické stránce v absolutně stejném pořádku jako zkoušené vozidlo Brněnské Šárky, tedy jak po stránce mechanických součástí vozidla, tak i po stránce elektroniky.

Obrázek 4 Exteriér vozu Autonapůl a šanon s instrukcemi

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek 5 Interiér vozu Autonapůl

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jízdu je opět možné ukončit pouze uvnitř definované zóny (v tomto případě zóna City), a to kdykoliv v čase rezervace. Po zaparkování jsou klíčky vráceny zpět do jednotky, vozidlo zamknuto přes aplikaci a rezervace ukončena. Aplikace opět hlásí statistiky obsahující i vyúčtování. Srovnání vybraných kritérií v tabulkové podobě je s ohledem na rozsah uvedeno v rámci přílohy č. 3.

2.5.4 Dílčí shrnutí závěrů z provedeného mystery shoppingu

Po stránce průchodu službou a srovnání faktorů ovlivňujících spokojenost se službou carsharingu lze v jádru říci, že služby jsou po stránce užívání víceméně identické, což je opodstatněno mimo jiné užíváním identického rezervačního systému a technologií pro carsharing (jednotky do OBD portu, jednotky pro uložení klíče).

Rozdíly, které byly nalezeny by se pravděpodobně v rámci všech dalších testování mírně lišily, nicméně navzdory tomu by se na dále jmenované oblasti měl podnik Brněnská Šárka zaměřit a zlepšit je. Těmito oblastmi jsou dostupnost zákaznické podpory, rychlost schválení registrace a formát pokynů pro užití vozidla a dalších informací (pokyny mají nereprezentativní podobu, jsou omezené pouze na pokyny k užití a obtížně nalezitelné). Testované vozidlo by rovněž bylo vhodné zavézt na čištění interiéru. Po stránce doplňkového vybavení vozidlo Brněnské Šárky neobsahovalo řetězy, avšak ty jsou mimo horské oblasti povětšinou spíše postradatelné. Naopak exteriér i interiér vozu byl mírně čistější vůči Autonapůl.

Navzdory těmto mírným rozdílům a nedostatkům nicméně nelze konstatovat, že by úroveň služby Brněnská Šárka byla špatná nebo by odrazovala od opětovného použití. Co je však nutné zmínit je to, že i když jsou služby dle výsledků velmi podobné, Autonapůl tím, že se jedná o nejstarší tuzemský carsharing má již neoddiskutovatelně vybudované jméno, image, zákaznickou základnu a vztahy s ní (jak nasvědčují recenze). Brněnská Šárka je v tomto ohledu stále spíše na začátku a na žádné z platforem nemá uvedeny žádné recenze, které jsou o to více podstatné u relativně nového subjektu. Autonapůl rovněž disponuje mnohem většími zdroji, rozmanitějším a větším vozovým parkem, což jsou neopomenutelné aspekty pro úvahu.

2.6 Analýza obecných faktorů

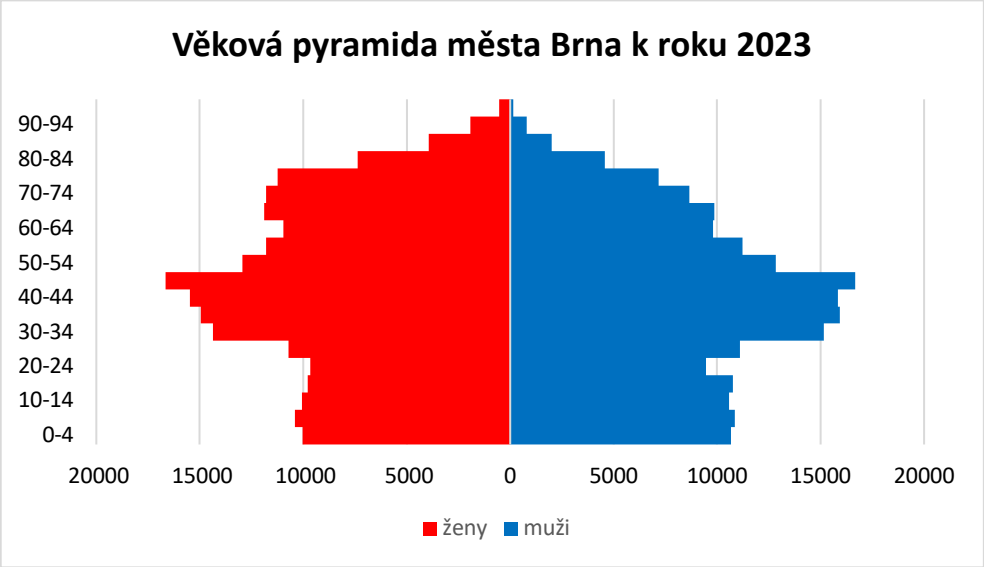
V rámci této subkapitoly dojde ke zhodnocení jednotlivých faktorů SLEPTE analýzy. Cílem je identifikovat specifické vlivy, které podnik v současnosti buď ovlivňují nebo je u nich očekáváno, že podnik budou v budoucnosti ovlivňovat. Identifikace specifických vlivů a forma jejich dopadů umožní lépe porozumět vnějšímu prostředí a příležitostem či hrozbám, které s sebou přináší.

2.6.1 Sociální faktory

Sociální faktory jsou pro odvětví carsharingu a předmětnou společnost stěžejní s ohledem na zaměření na segment B2C. Nejpodstatnějšími faktory je demografický vývoj v kontextu věku, populační prognózy s ohledem na cílovou skupinu, vývoj nezaměstnanosti v kontextu případné potřeby obsazení uvolněného pracovního místa, chování spotřebitelů v oblasti carsharingu a způsoby dopravy v kontextu budoucího rozvoje.

Demografický vývoj

V Brně žilo koncem roku 2023 přes 400 tis. osob, kdy osoby v produktivním věku zaujímaly 63,9% podíl, tedy v absolutní hodnotě 256 067 osob. V rámci produktivního věku a celé věkové pyramidy pak byly nejsilnější skupinou osoby ve věku 30-49 let, jak zobrazuje graf č. 9. V souhrnu pak tyto 4 věkové skupiny (pro carsharing nejvýznamnější) činily podíl 31,2 %, tedy 125 042 obyvatel (Gregorová a Zvara, 2024).

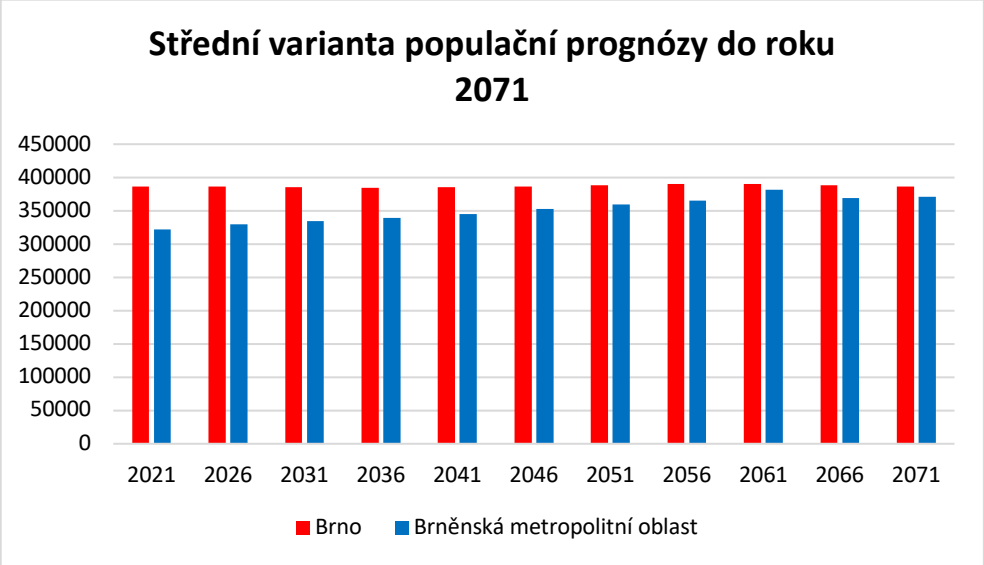


Graf 9 Věková pyramida města Brna k roku 2023

(Zdroj: vlastní zpracování dle Gregorové a Zvary, 2024a)

Populační prognóza pro město Brno ve střední variantě zachycená na grafu č. 10 pak předpokládá stabilitu po stránce počtu obyvatel (prognózováno až do roku 2071), kdy za stabilitu může zejména kladné migrační saldo a imigrace mladších populačních vrstev pomáhá ke zpomalování stárnutí populace. V případě Brněnské metropolitní oblasti je pak ve střední variantě předpokládán růst, migrační saldo pak mírně klesající. Navzdory spíše pozitivním výhledům však prognóza varuje před tím, že současná věková struktura

je výrazně ovlivněna silnou generací Husákových dětí, a i v té nejvíce optimistické variantě tak nelze zabránit postupnému snižování podílu obyvatelstva v produktivním věku. V souvislosti s populační prognózou a demografií města Brna je nicméně nutné zmínit, že datové sady uvažují pouze osoby, které mají trvalý pobyt na území města Brna. Ve vztahu k datům síťových dat mobilních operátorů se odhaduje, že reálně na území města Brna vůči statistikám žije o 6,4 % větší množství obyvatel, což je dáno mimo jiné také na základě přítomnosti několika univerzit (Malý a Zvara 2023).



Graf 10 Střední varianta populační prognózy do roku 2071

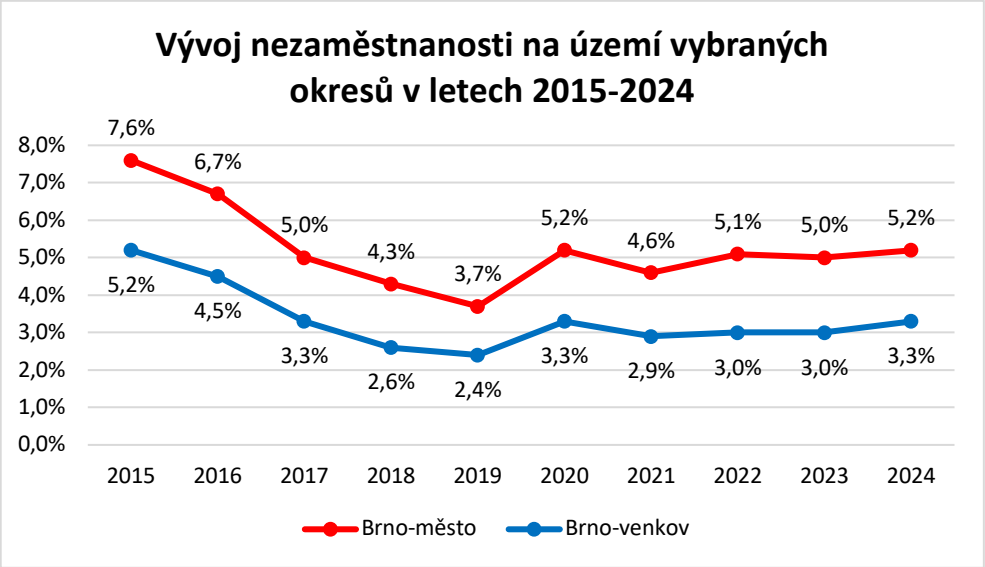
(Zdroj: vlastní zpracování dle Malého a Zvary, 2024)

Městské části Brna, které vykazují nejvyšší podíly obyvatel v produktivním věku (tj. ve věku 15–64 let), zahrnují například Brno-jih, kde tento podíl dosahuje až 70 %. Následuje Brno-střed s 68,5 % obyvatel v produktivním věku, Nový Lískovec s podílem 67 %, Černovice s 66,9 %, Královo Pole s 65,8 % a Jehnice s přesnými 65 %. Tyto části města tak patří mezi oblasti s nejaktivnější pracovní silou (Gregorová a Zvara, 2024). Dlužno již na tomto místě podotknout, že právě okrajové městské části města Brna jsou ty, které jsou ze strany podniku Brněnská Šárka nepokryty.

Vývoj nezaměstnanosti

Nezaměstnanost v okresu Brno-město, tedy přímo na území města Brna se v posledních letech pohybuje okolo hranice 5 %, jak zobrazuje graf č. 11. Na území okresu Brno-venkov se pak míra dokonce nezaměstnanosti drží okolo 3 %. V porovnání s okresem Brno-venkov má tak Brno-město relativně vyšší míru nezaměstnanosti, a to i v porovnání

v rámci celé České republiky. Jedním z faktorů ovlivňujících tuto skutečnost je vysoký počet nerezidentů dojíždějících do Brna za prací, kteří tak zároveň zvyšují zaměstnanost v domovském okresu (Zvara, 2024).



Graf 11 Vývoj nezaměstnanosti na území vybraných okresů v letech 2015-2024

(Zdroj: vlastní zpracování dle Zvary, 2024)

Klíčovým ukazatelem v souvislosti s trhem práce je pak také počet volných pracovních místa počet ukazatelů na jedno pracovní místo. V letech 2022 a 2023 zásadně klesal počet volných pracovních míst na území města Brna a v této souvislosti se tak zároveň zvyšoval ukazatel počtu uchazečů na 1 volné pracovní místo na hodnotu okolo 2, tedy že na jedno volné pracovní místo připadají 2 uchazeči (Zvara, 2024).

Přímo ve vztahu k podniku Brněnská Šárka je pak důležité se podívat také na délku evidence uchazečů o práci na Úřadu práce, neboť podnik si klade za cíl zaměstnávat osoby, které jsou nezaměstnané po dobu delší než 12 měsíců. Podíl osob nezaměstnaných po dobu 1-2 let na celkovém počtu osob v evidenci úřadu práce v posledních 4 letech mírně rostl. V případě osob, které jsou v evidenci po dobu více než 2 let pak naopak klesal. Podíl osob nezaměstnaných po dobu více než 12 měsíců pak vůči celkovému počtu nezaměstnaných na území města Brna činil 37 % (Zvara, 2024).

Z hlediska vzdělanostní struktury nezaměstnanosti v Brně je nejvíce zastoupena skupina osob s nejvyšším dosaženým vzděláním základní, následně se středním vzděláním s maturitou, středním vzděláním bez maturity a v poslední řadě vysokoškolským. Podíl nezaměstnaných absolventů vysokých škol nicméně v průběhu času roste (Zvara, 2024).

2.6.2 Chování spotřebitelů v oblasti carsharingu a kulturní specifika

Čeští uživatelé carsharingu se pro zahájení využívání carsharingu rozhodují z většího množství důvodů, kdy některé mohou být ryze individuální, nicméně těmi nejvíce rozšířenými důvodu jsou pohodlí, nákladová efektivita a dopad na životní prostředí. Lze tak předpokládat, že právě splnění těchto požadavků bude mít vliv na přijetí nebo nepřijetí dané carsharingové služby a carsharingových služeb. Pohodlím se rozumí to, že zákazník se o sdílené vozidlo nemusí starat jako o vlastní, nákladovou efektivity pak to, že není nutné pořizovat vozidlo vlastní a pronajímání je výhodnější až do určitého ročního nájezdu, dopad na životní prostředí pak souvisí s ekologickým povědomím (Hartmannová a kol., 2022). Dalšími důvody pro zapojení do carsharingu, které zmiňuje Matowicki a kol. (2021) jsou pak zkrácení doby cestování, absence vlastnictví automobilu nebo vlastnictví nevhodného automobilu nebo dostupnost různých vozů, včetně elektromobilů.

V souvislosti s nákladovou efektivitou je nutné zmínit, že carsharingové služby působí na první dojem, že jsou relativně drahé a zdaleka ne všichni spotřebitelé smýšlejí formou poměru ceny služby vůči nákladům spojeným s vlastnictvím automobilu. Tato skutečnost nás tak přivádí k tomu, že právě relativně vysoká cena může být v podmínkách České republiky poměrně významným negativním faktorem, neboť tuzemští spotřebitelé jsou stále dosti citliví na cenu (hledání slev, akcí, výprodejů), kdy toto specifikum pochází částečně také z období socialismu, kdy byl nedostatek zboží a peněz málo. Souvisejícím důvodem je pak také šetřivost, čehož důkazem je míra úspor domácností, která je jedna z nejvyšších v EU (Zábojníková, 2024).

Kromě citlivosti na cenu a šetřivosti je pak nutné zmínit ještě jeden významný, pro carsharing negativní faktor, a to sklon k vlastnictví, který je v případě českých spotřebitelů silnější než v řadě zemí, kdy s tímto sklonem se pojí zejména statusový symbol, jak zmiňuje Michal Černý z poradenské společnosti Deloitte (Liebreich, 2023). Sklon vlastnit v různých zemích specificky v souvislosti s vlastnictvím automobilu dokládá také například studie Fronteli a kol. (2022). Není však vyloučeno, že by se tato situace nemohla v průběhu času změnit, na což poukazuje Holáňová (2024) zmiňující, že služby carsharingu rostou na popularitě zejména u mladších generací a střední generace. Řada odvětví se v průběhu času transformovala z formy vlastnictví produktu na službu (například kupování vinylů/CD a přechod na streamovací služby jako Spotify), což může

měnit smýšlení spotřebitelů, zejména právě z řad mladších generací o otázce vlastnictví/pronajímání obecně.

Vrátíme-li se pak k poslednímu bodu, kterým je dopad na životní prostředí, pak osoby, které zajímá udržitelnost a ekologie s větší pravděpodobností zvolí carsharing právě na základě menší uhlíkové stopy než vlastnictví automobilu (Vătămănescu a kol., 2023; Mavlutova a kol., 2021). Tento trend je v souladu s širším evropským směřováním k udržitelné mobilitě, kde je carsharing považován za alternativu k soukromému vlastnictví automobilů (Ortega a kol., 2023). Ekologické povědomí a významnost udržitelného přístupu je pak možné více zejména u mladších ročníků.

Pokud se spotřebitelé rozhodnou pro užívání služby carsharingu, obvyklým záměrem využití v České republice je dle Matowického a kol. (2021) výlet, stěhování, nakupování nebo dovolená.

Způsob dopravy na území města Brna

Po stránce způsobu přepravy je nejvíce využívanou veřejná hromadná doprava (VHD) s podílem téměř 50 % a následně individuální automobilová doprava (IAD) s podílem přes 30 %. O zbylých přibližně 20 % se pak dělí alternativní způsoby dopravy jako je chůze, jízdní kolo, koloběžka a různé kombinace způsobů dopravy. V čase je možné sledovat trend mírného poklesu VHD, a naopak mírného nárůstu IAD, která však v posledních letech spíše stagnuje, a to navzdory zvyšujícímu se počtu automobilů a motorových vozidel (Nedvědová a Gregorová, 2023; Statutární město Brno, nedatováno).

2.6.3 Legislativní faktory

Legislativa ovlivňuje společnost naprosto zásadním způsobem, neboť fungování společnosti je v řadě ohledů přímo ovlivňováno všeobecnými zákony, vyhláškami, nařízeními a dalšími právními předpisy, které je nutné pro zajištění bezproblémového chodu zajistit. V rámci své činnosti musí firma proto reflektovat právní předpisy týkající se daňových povinností a účetnictví, zaměstnávání osob, bezpečnosti práce a obchodního práva.

Relativní novinkou ve vztahu k sociálnímu podniku je pak Zákon č. č. 468/2024 Sb., Zákon o integračním sociálním podniku, který nabyl platnosti dne 1. ledna 2025. Zákon nově upravuje podmínky pro získání statusu integračního sociálního podniku, jeho práva

a povinnosti, příspěvky, kontrolu a přestupky. Klíčovým požadavkem je, že podnik musí zaměstnávat alespoň 30 % osob se specifickými potřebami z celkového počtu zaměstnanců. Dále musí podnik vykonávat svou činnost v souladu s hodnotami, jako jsou sociální a environmentální udržitelnost, solidarita, důvěra, vzájemnost, místní rozvoj, sociální soudržnost a začleňování. V této souvislosti došlo také k ke schválení a vstupu v platnost Zákona č. č. 469/2024 Sb. Zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o integračním sociálním podniku. Specificky tento zákon cílí na změny v zákoně o zaměstnanosti, zákoně o sociálních službách, zákoně o Úřadu práce České republiky a zákona o zadávání veřejných zakázek. Se získáním statutu integračního sociálního podniku se pojí nárok na příspěvek na náklady a možnost získání motivačního příspěvku (Česká republika, 2024a; Česká republika, 2024b).

Po stránce legislativy týkající se carsharingu v současné době neexistuje v Brně specifická obecně závazná vyhláška, která by přímo upravovala provoz carsharingových služeb. Nicméně, město Brno carsharingu fungování nijak nekomplikuje prostřednictvím opatření, která by sdíleným vozidlům zakazovala parkovat v rezidentních zónách s modrým značením. Podnik si ani není vědom, že by se vyhláška připravovala nebo by se na současném stavu mělo cokoliv měnit.

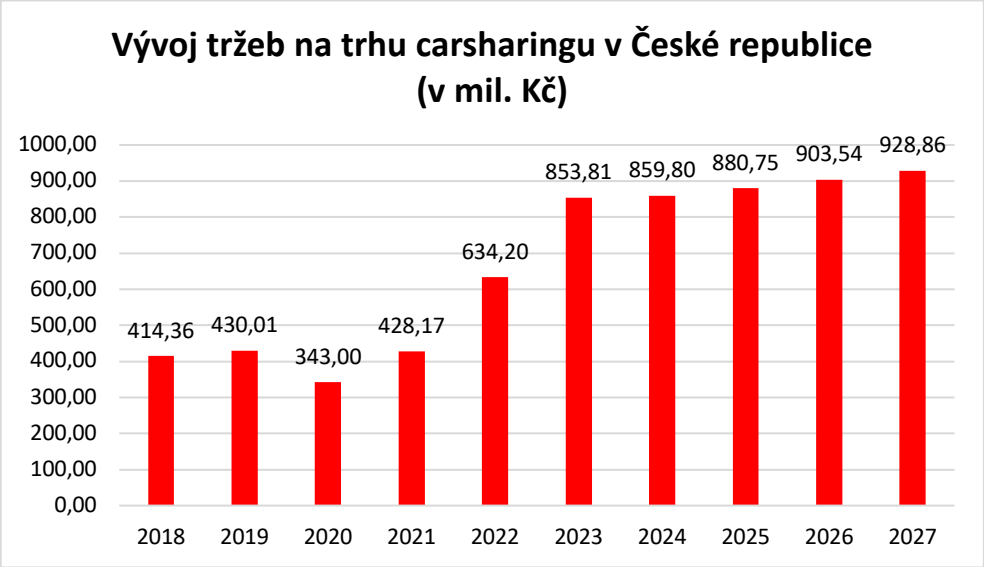
Podstatným legislativním faktorem je pro podnik také dotační legislativa, kdy založení sociálního podniku Brněnská Šárka, respektive zahájení jeho činnosti bylo podpořeno v rámci projektu do jedné z výzev Integrovaného regionálního operačního programu (IROP) a podnik má tak stále závazky vůči poskytovateli dotace spočívající v plnění závazných indikátorů. Blíže budou dotace z obecnějšího hlediska rozvedeny v rámci politických faktorů.

2.6.4 Ekonomické faktory

Po stránce ekonomických faktorů je zásadní vývoj na trhu carsharingu, vývoj ceny pohonných hmot jakožto významné nákladové položky, která má s ohledem na volatilitu vůči relativně fixním cenám carsharingových služeb vliv na ziskovost. Opomenout nelze vývoj mezd v kontextu dostupnosti služby carsharingu z finančního hlediska a vývoj inflace. Data týkající se dostupná vývoje na trhu automobilů a cen pohonných hmot jsou dostupná pouze na republikové úrovni, data ohledně vývoje mezd pak na krajské úrovni.

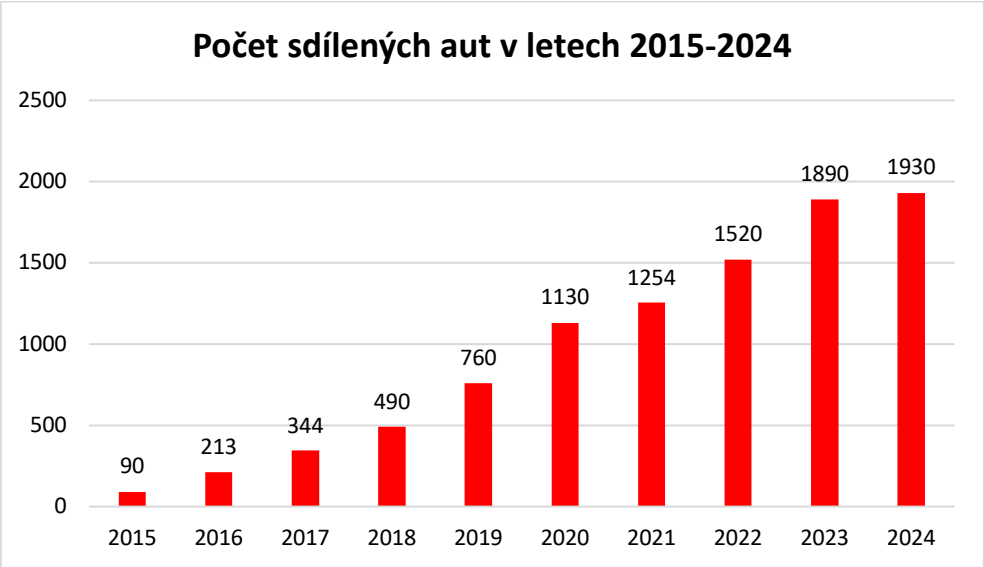
Vývoj a predikce na trhu carsharingu

Trh carsharingu v České republice se vyvíjel dynamicky prakticky od svého vzniku, a to až do současnosti, byť se znatelným propadem v období pandemie COVID. V posledních letech růst není již tak dynamický (po stránce různých ukazatelů) a do budoucna je predikován již spíše konzervativnější růst. Tento vývoj zobrazuje graf č. 12 zachycující vývoj tržeb na celorepublikovém trhu carsharingu v České republice.



Graf 12 Vývoj tržeb na trhu carsharingu v České republice

(Zdroj: vlastní zpracování dle Statista, 2025)

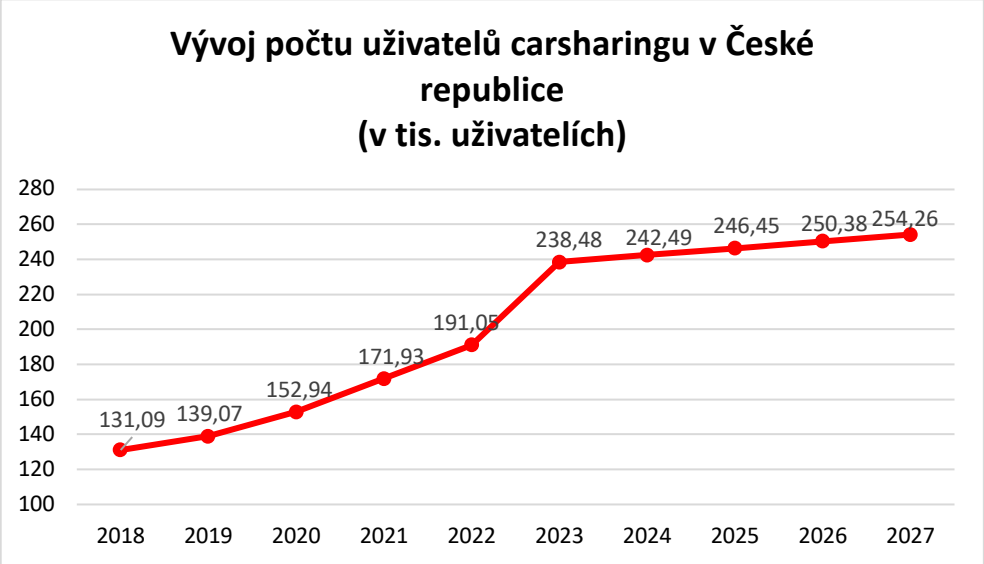


Graf 13 Počet sdílených aut v letech 2015-2024

(Zdroj: vlastní zpracování dle AČC, 2025)

Dynamický růst zmíněný výše dokladuje také vývoj počtu sdílených aut zachycený v grafu č. 13 kdy od roku 2015 rostl počet sdílených vozidel meziročně řádově o desítky procent až do minulého roku. Obdobná situace nastala také mezi lety 2020 a 2021, avšak zde byl růst pozastaven stále trvající pandemií COVID. Pro počet sdílených aut bohužel nejsou vyhotoveny predikce vývoje.

Po stránce vývoje v poslední řadě nelze opomenout ani vývoj po stránce počtu zákazníků, který zachycuje graf č. 14, kdy tento vývoj v zásadě reflektuje růst zaznamenaný v grafu č. 13 o vývoji počtu sdílených aut. Zároveň je zde opět zachyceno zmírnění růstu v minulém roce a predikce pokračování tohoto trendu.



Graf 14 Vývoj počtu uživatelů carsharingu v České republice

(Zdroj: vlastní zpracování dle Statista, 2025)

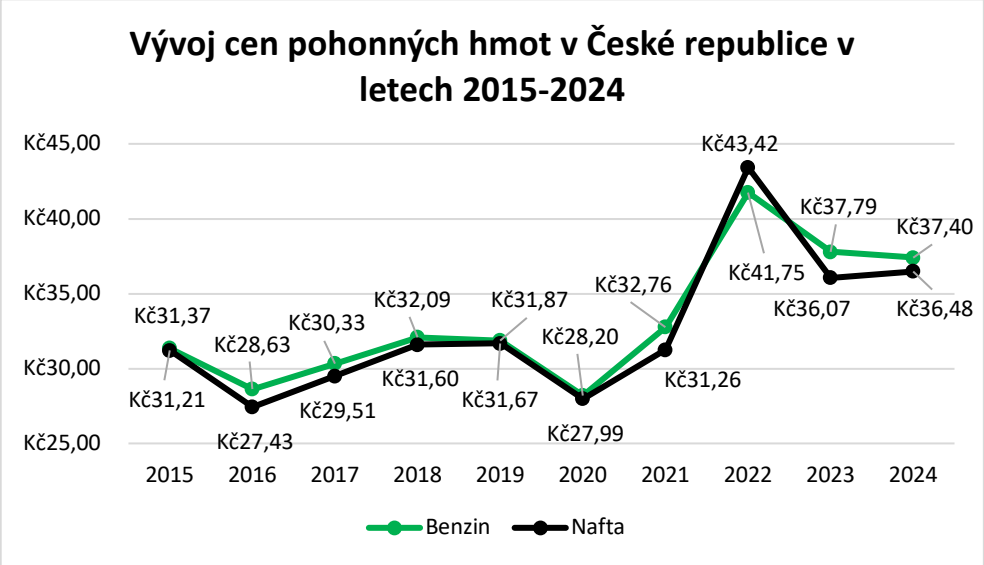
Vývoj cen pohonných hmot

V posledních letech byl vývoj cen pohonných hmot v České republice ovlivněn několika klíčovými událostmi, které budou objasněny na následujícím grafu č. 15. Po prudkém poklesu cen benzínu i nafty v roce 2020 v důsledku pandemie COVID-19, která výrazně snížila poptávku po pohonných hmotách kvůli omezené dopravě a lockdownům následovalo rychlé zotavení cen v roce 2021.

Rok 2022 přinesl dramatický nárůst cen, zejména v souvislosti s válkou na Ukrajině, což komplikovali i zahájení činnosti podniku. Konflikt způsobil narušení dodávek ropy a

zemního plynu z Ruska, které patří k hlavním dodavatelům ropy do Evropy. Situace vedla k nejistotě na trzích a skokovému růstu cen ropy, což se promítlo do cen pohonných hmot. V tuzemsku dosáhla cena benzínu maxima 41,75 Kč za litr (rok 2022), což je výrazný nárůst oproti předchozím letům. Cena nafty se držela na úrovni 36,96 Kč za litr.

V roce 2023 a 2024 se ceny začaly stabilizovat, i když zůstávají vyšší než před pandemií. Stabilizace je výsledkem přizpůsobení evropských ekonomik novým dodavatelským řetězcům, částečného snížení závislosti na ruské ropě a lepší kontroly inflace. Cena benzínu v roce 2024 činí 37,40 Kč za litr, zatímco nafta se prodává za 36,48 Kč za litr. Tento vývoj naznačuje, že trh se pohonnými hmotami se po turbulentním období vrací k rovnováze, přestože zůstává citlivý na geopolitické události.

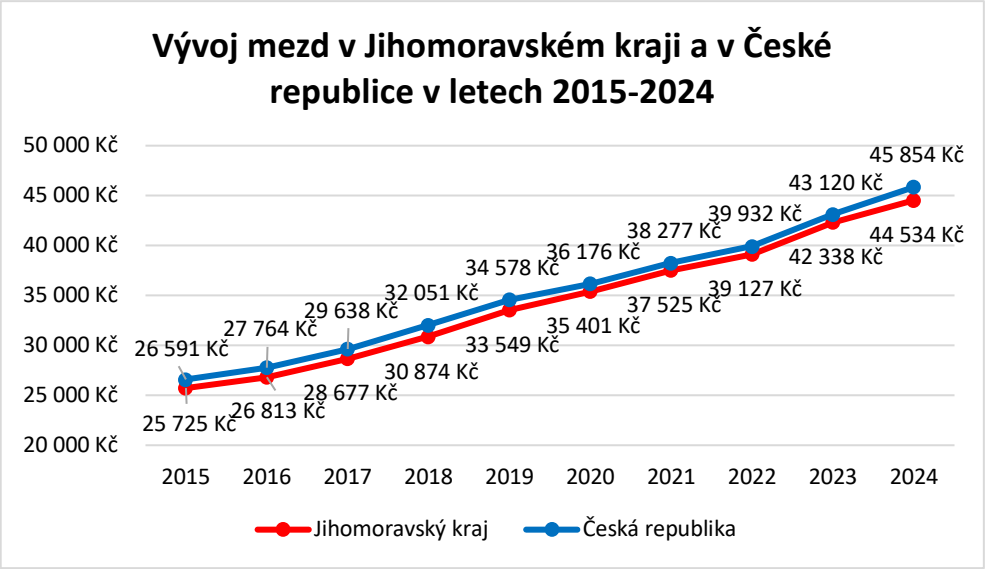


Graf 15 Vývoj cen pohonných hmot v České republice v letech 2015-2024

(Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2025a)

Vývoj mezd v Jihomoravském kraji

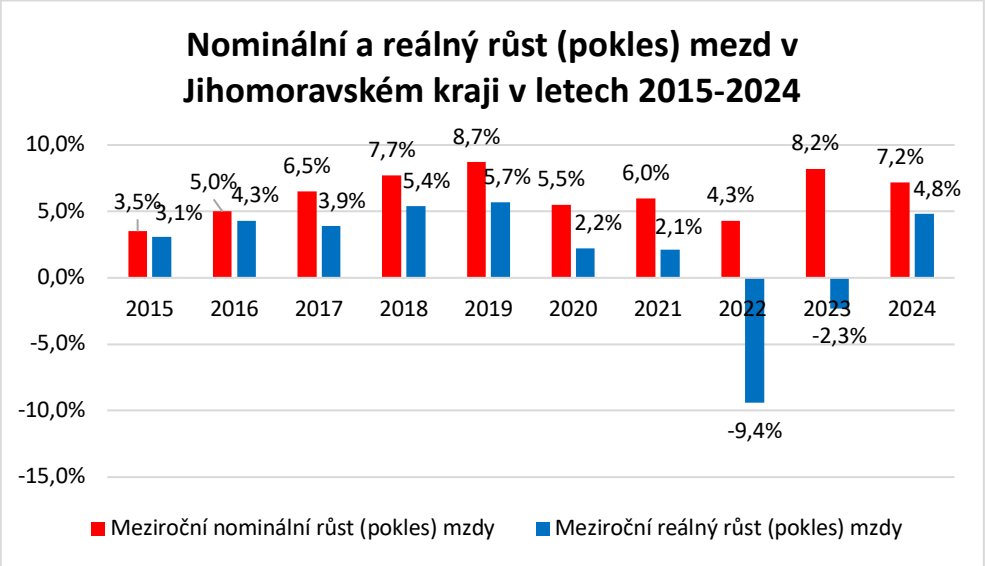
Informace týkající se vývoje mezd jsou dostupné bohužel pouze na krajské úrovni a je tak nutné pracovat s údaji za celý Jihomoravský kraj a nikoliv pouze za Brno. Vývoj mezd na úrovni Jihomoravského kraje, jak zobrazuje graf č. 16, ve všech letech prakticky kopíruje celorepublikový vývoj, avšak úroveň průměrných mezd na území Jihomoravského kraje se konstantně pohybuje pod republikovým průměrem, kdy takřka ve všech letech byla průměrná mzda v Jihomoravském kraji o cca 1 000 Kč nižší vůči celorepublikové úrovni.



Graf 16 Vývo mezd v Jihomoravském kraji a v České republice v letech 2015-2024

(Zdroj: vlastní zpracování dle Gregorové a Zvary, 2024b)

Nutné a spíše důležité je nicméně sledování vývoje reálných mezd, které je zachycené v grafu č. 17, kdy reálné mzdy v letech 2022 a 2023 výrazně poklesly. Ke 3. čtvrtletí roku 2024 však došlo k nastartování očekávaného růstu reálných mezd, meziročně o 4,6 %. Růst reálných mezd má pak vliv na zvyšující se kupní sílu obyvatelstva. Kupní síla obyvatelstva se pak promítá také na zvýšení dostupnosti služby carsharingu z finančního hlediska (Gregorová a Zvara, 2024).



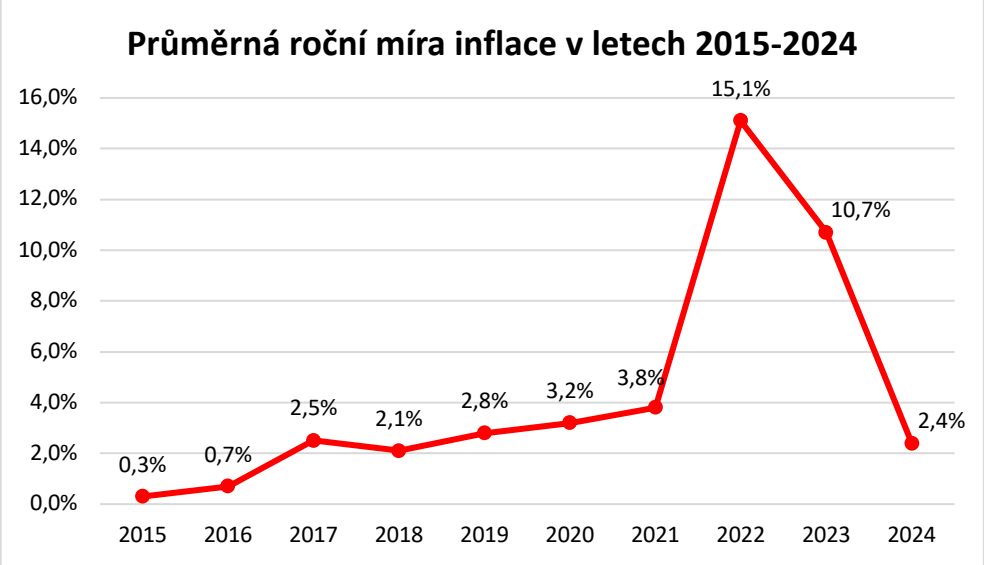
Graf 17 Nominální a reálný růst (pokles) mezd v Jihomoravském kraji v letech 2015-2024

(Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2025b)

Vývoj inflace

Průměrná meziroční míra inflace v roce 2024 činila 2,4 %, což je nejnižší hodnota od začátku pandemie, v rámci které si Česká republika prošla turbulentním obdobím a skokovým růstem inflace. Inflace v ČR v letech 2022 a 2023 byla neobvykle vysoká kvůli kombinaci několika faktorů jako byl prudký nárůst cen energií po ruské invazi na Ukrajinu; narušení globálních dodavatelských řetězců způsobené pandemií COVID-19; expanzivní měnová politika ČNB a fiskální stimuly během pandemie; vysoká poptávka po službách a zboží po uvolnění protipandemických opatření. Tyto faktory pak vyhnaly míru inflace až k hodnotám okolo 15 %, které jsou zachyceny na grafu č. 18 níže.

V roce 2024 se nicméně míra inflace již konečně vrátila k dlouhodobému inflačnímu cíli České národní banky (ČNB), tedy k hodnotě 2 %. Dle prognózy ČNB se očekává, že v roce 2025 dosáhne celková inflace opět úrovně 2,4 % a v roce 2026 pak ještě klesne na 2,1 %. Očekávaný výhled je tedy pozitivní (ČNB, 2025).



Graf 18 Průměrná roční míra inflace v letech 2015-2024

(Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2025c)

2.6.5 Politické faktory

Politická situace v České republice je v současnosti relativně stabilní, a to navzdory polarizacím mezi vládními a opozičními stranami, které obvykle vedou k názorovým střetům jak na úrovni poslanecké sněmovny, tak i senátu. V roce 2025 čekají Českou

republiku volby do poslanecké sněmovny a tím pádem i volba nové vlády, avšak není očekáváno, že by měl výsledek významný dopad na odvětví.

Klíčové je však plnění závazků České republiky vůči Evropské unii, které do značné míry ovlivňuje poskytování finančních zdrojů, které jsou následně z části přerozdělovány mezi jednotlivé resorty ministerstev mimo jiné za účelem vyhlašování dotačních výzev. Česká republika si v plnění závazků vůči EU stojí solidně a počet vyhlašovaných výzev je široké spektrum, přičemž ve spektru výzev určených pro podniky lze nalézt nejen ty pro běžné podniky (od podpory úsporných opatření až po digitalizaci) i ty specificky pro sociální podniky a jejich rozvoj.

Specificky v případě sociálních podniků lze rovněž využít bezúročného úvěru v rámci programu S-podnik plus poskytovaného ze strany Národní rozvojové banky (NRB). Úvěr se musí pohybovat v rozmezí 400 tis. Kč až 25 mil. Kč, výše úvěru činit až 90 % s možnou dobou splatnosti 10 let nebo 12 let (v případě zhodnocení nemovitosti) a odkladem splátek až o 3 roky.

2.6.6 Technologické faktory

Trh carsharingu je z vysoké míry **tažen digitalizací,** kdy majoritu úkonů zvládne uživatel realizovat sám bez pomoci zaměstnance podniku. Pomoc zaměstnance je obvykle vyžadována pouze v případě řešení problémů nebo situací, které si to přímo vyžadují. Vysoké míře samostatnosti zákazníků v digitálním prostoru napomáhají zejména webové stránky a rezervační systém.

Aplikace a rezervační systémy

Ve fyzickém světě jsou to pak carsharingové jednotky do OBD, díky kterým je možné vozidlo odemykat/zamykat prostřednictvím aplikace, sledovat jeho lokalitu a v rámci rezervačního systému vyčítat další podstatné informace. Nejznámějším výrobcem a prodejcem avizovaných jednotek je firma INVERS, avšak je možné se setkat také s jednotkami jiných výrobců jako je např. SKOPEI. Na poli rezervačních systémů pak dominuje Zemtu OG, ale opět je možné se setkat i se systémy dalších, např. od Vulog. Všechny výše uvedené technologie jsou elementární součástí všech carsharingových služeb. Jednotky do systému poskytují relevantní informace, nicméně z hlediska budoucího vývoje by však příležitostí mohlo být upgradování jednotek o možnost

vyčítání detailnějších provozních informací, které by v případě jejich analýzy mohly pomáhat např. v predikování poruch a preventivnímu přistavení vozidla na kontrolu/servis.

AI chatboty a další software, systémy

Dalším relevantním technologickým faktorem jsou řešení přispívající ke zlepšování zákaznické zkušenosti bez ohledu na odvětví, přičemž se specificky se může jednat například o AI chatboty. Ti pomáhají reagovat na nejčastější dotazy zákazníků, například ohledně registrace, rezervace vozidel, plateb či provozních problémů, případně odkázat na fyzického operátora. Díky tomuto typu technologie se tak snižuje potřeba udržování rozsáhlého zákaznického servisu (závisí na velikosti podniku) a zároveň se zvyšuje rychlost reakce na požadavky uživatelů.

Opomenout nelze ani další software a systémy, které přispívají ke snížení administrativní zátěže. V případě carsharingu se může jednat například o fleet management system (FMS), tedy o systém určený ke správě vozového parku, který umožňuje efektivní řízení provozu, údržby a nákladů. Na obecné úrovni se pak může jednat například o účetní systémy umožňující vytěžování faktur pomocí AI a automatizaci schvalovacích procesů. Po stránce bezpečnosti nelze opomenout systémy ověřující, zda osoba provádějící registraci nezadala jednorázovou kartu a další (při registraci do carsharingových služeb je nutné zadávat údaje o platební kartě).

Elektromobilita

Roli v rámci technologických faktorů hraje rozvoj také v oblasti elektrických vozidel (EV), která se stávají stále dostupnějšími vůči běžným automobilům se spalovacím motorem. V této souvislosti je pak nutné zmínit také rozvoj dobíjecí infrastruktury pro elektrická vozidla, což má přímý vliv na dostupnost a efektivitu provozu a rozvoj obnovitelných zdrojů energie (OZE), které mohou snížit náklady na dobíjení. Zda je elektromobilita po stránce nákladů na palivo na ujetý km výhodnější či nikoliv je pak s ohledem na možnost využití běžné nebo rychlodobíjecí stanice sporné. Elektromobily jsou však méně náročné po stránce servisních úkonů, což přispívá ke snížení nákladů na tuto oblast. Nad rámec toho je v souvislosti s elektromobilitou nutné jmenovat také výhody spojené s bezplatnou dálniční známkou a podporou jejich pořízení. Navzdory tomu, že elektromobilita do konceptu carsharingu jakožto udržitelného způsobu mobility

teoreticky zapadá, v praxi se může jednat možná tak o zajímavé doplnění vozového parku. Ohledně elektromobility se ředitel Autonapůl Michal Šimoník vyjádřil tak, že všechny carsharingy, které fungovaly pouze na flotile elektromobilů zatím vždy skončily neúspěchem, a přece na základě toho, že dávají smysl pouze v případě úzkého okruhu firem nebo lidí (Holáňová, 2024).

Autonomní řízení

V souvislosti s mobilitou je nutné zmínit dále také rozvoj autonomního řízení a autonomních vozidel, které může do budoucna představovat jak příležitost, tak i hrozbu. Příležitost v rámci carsharingu může zahrnutí autonomních vozidel představovat ve věci možnosti "přivolání vozidla" na aktuální polohu ze strany zákazníka nebo možnost přesunout vozidlo do požadované lokality ze strany služby. Na druhou stranu v případě rozvoje autonomních taxi služeb by absence potřeby přítomnosti řidiče snížila náklady. Reálné uplatnění plně autonomních vozidel a systémů je však spíše otázkou vzdálenější budoucnosti.

2.6.7 Environmentální faktory

Změna klimatu a rostoucí tlak na snižování emisí skleníkových plynů představují významný environmentální faktor pro podniky působící v oblasti dopravy. Carsharing je považován za ekologičtější alternativu k tradičnímu vlastnictví automobilů, neboť umožňuje snížit počet vozidel na silnicích a tím i množství emisí CO_2 na osobu. Pro carsharingové služby se jedná o důležitý aspekt, protože jeho provoz může pozitivně přispívat k dosažení cílů v oblasti klimatické politiky. Na druhou stranu možnost případného omezení automobilové dopravy na území města Brna by pravděpodobně mělo významný vliv (pokud by nedošlo k udělení výjimky) také na carsharing v Brně.

Na krajské úrovni je z tohoto hlediska vhodné zmínit Plán mobility města Brna, který představuje vizi Brna v roce 2050, u nějž je kladen důraz na snížení podílu individuální automobilové dopravy, a naopak posílení podílu udržitelnějších způsobů dopravy, zejména pak veřejné, cyklistické a pěší dopravy. Ačkoliv žádný z cílů není přímo orientován na podporu či rozvoje sdílených služeb, včetně carsharingu, plnění cílů Plánu mobility může představovat příležitost k jejich rozvoji a výše zmíněné striktnější omezování automobilové dopravy je spíše nepravděpodobné (Statutární město Brno, nedatováno).

2.6.8 Dílčí shrnutí analýzy obecných faktorů

Nejsilnější skupinou na území města Brna jsou osoby v produktivním věku, přičemž těmi vůbec nejpočetnějšími skupinami jsou věkové skupiny, které představují hlavní cílovou skupinu carsharingových služeb. Silnou skupinu pak s ohledem na přítomnost velkých univerzit představují také studenti. Nejvíce obyvatel v produktivním věku (z hlediska procentuálního zastoupení na obyvatelstvu dané městské části, nikoliv v absolutních hodnotách) se nachází v městských částech Brno-jih, Brno-střed, Nový Lískovec, Černovice, Královo pole a Jehnice. Vysoký podíl nezaměstnaných osob spadá do skupiny, na kterou po stránce potenciálních zaměstnanců cílí předmětná společnost Brněnská Šárka, s.r.o. Celkově je větší množství uchazečů než pracovních pozic. Růst IAD v posledních letech spíše stagnuje, nicméně počet automobilů a motorových vozidel roste, což pro carsharing představuje negativní trend. Tento trend je však kromě carsharingu negativní jako pro město Brno, které se snaží o realizaci strategie plánu mobility, kdy v zájmu města Brna je snižování podílu individuální automobilové dopravy, a naopak rozvoje udržitelných způsobů dopravy.

Na poli legislativy vstoupil v platnost zákon o integračním sociálním podniku, který v případě získání statutu přináší možnost získání finančních příspěvků (příspěvek na zaměstnávání osob se specifickými potřebami, motivační příspěvky, …). Město Brno pak carsharingové služby podporuje formou bezplatného parkování v modrých zónách a možnosti vjezdu do historického centra; na tomto stavu by se nic nemělo měnit. Podnik by si pak měl dávat pozor na plnění podmínek dotační legislativy spojené s realizovaným projektem. Naopak by však měl zvážit možnost čerpání prostředků z dalších programů nebo bezúročného úvěru, které mohou podniku pomoci při financování jeho dalšího rozvoje. Trh s pohonnými hmotami se pak, zdá se, po turbulentním období vrací konečně k rovnováze, ačkoliv je stále relativně dosti citlivý na geopolitické události.

Po stránce technologií může být pro podnik příležitostí rozvoj elektromobility s cílem učinit carsharing ještě udržitelnějším. Další příležitostí, avšak zároveň i hrozbou je pak rozvoj autonomní mobility, který je však s ohledem na legislativu Evropské unie a stávající stav technologií autonomní mobility z hlediska rozšíření do běžného komerčního prostředí spíše hudbou vzdálenější budoucnosti. Opomenout jako příležitost nelze ani existenci systémů a aplikací snižujících administrativní náročnost podnikových procesů

a technologická řešení jako AI chatboti, jejichž účelem je zlepšování zákaznické zkušenosti.

Jako relativně zásadní hrozbu je pak nutné vyzdvihnout ještě kulturní specifika tuzemských spotřebitelů. Konkrétně se jedná o sklon k vlastnění namísto pronajímání silnější než u jiných kultur, kdy automobil představuje určitý statusový symbol. Dále se pak jedná také o šetřivost tuzemských spotřebitelů, kterým tak carsharingové služby mohou připadat drahé, pokud nebudou přihlížet k poměru nákladů na vlastnictví automobilu vůči jeho pronajímání vzhledem k ročnímu nájezdu kilometrů.

Tabulka 14 Příležitosti a hrozby vyplývající z analýzy obecných faktorů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti	• Početná skupina obyvatel ve věku cílové skupiny • Okrajové části Brna na jihu (nepokryty službou) jsou nejvíce osídleny ročníky spadajícími do cílových skupin • Rostoucí kupní síla obyvatelstva • Získání statutu integračního sociálního podniku • Návrat rovnováhy na trh pohonných hmot • Rozvoj autonomní mobility • Čerpání dotací nebo bezúročného úvěru pro sociální podniky • Růst popularity carsharingu u mladší a střední generace • Růstové prognózy vývoje tržeb, počtu uživatelů a vozidel trhu carsharingu v ČR
Hrozby	• Trend růstu individuální automobilové dopravy • Rozvoj autonomní mobility • Citlivost na cenu a šetřivost tuzemských spotřebitelů • Silný sklon vlastnit u tuzemských spotřebitelů

2.7 Shrnutí výstupů z provedených analýz

V rámci celé kapitoly výše došlo k provedení strategické situační analýzy podniku za pomoci různých metod vnitřního a vnějšího prostředí. **Silnými stránkami** podniku byla shledána zejména angažovanost zaměstnanců spolu se stabilitou týmu v čase a zkušenostmi vedoucího pracovníka, což je a bude klíčové pro další rozvoj podniku. Stěžejními rozdíly vůči službě hlavního konkurenta, které jsou rovněž i silnými stránkami podniku jsou pak využívání předplateb, absence nástupní sazby a využívání pouze 1 zóny pro celé Brno. Na základě toho tak podnik blokuje zákazníkům jejich finanční zdroje

pouze po dobu rezervace, je výrazně levnější alternativou vůči konkurenci pro kratší cesty a zákazník není po stránce zahájení a ukončení jízdy vázán na konkrétní zónu, což jinak omezuje komfort.

Naopak mezi zásadní **slabé stránky** se řadí výrazně menší flotila vůči konkurenci, s čímž jde ruku v ruce i menší rozmanitost vozového parku po stránce modelů a pohonu. Další slabou stránkou je absence pokrytí většiny okrajových částí, a to navzdory tomu, že některé z nich mají vysoké procentní zastoupení cílové skupiny. V poslední řadě je nutné mezi slabé stránky řadit také prakticky nulovou digitální aktivitu, kdy sociální sítě podniku nejsou aktivní, podnik nikde nemá žádné recenze, informace na webu jsou již neaktuální a web obsahuje nefunkční prokliky. Kombinace těchto slabých stránek v oblasti digitální aktivity představuje nepochybně zásadní nedostatky, o to víc u relativně nové služby, o níž kromě webových stránek není dohledatelné větší množství informací, která navíc působí v oblasti, která je ze značné míry tažena digitalizací. Tabulka č. 15 zachycuje přehled identifikovaných faktorů v rámci interního prostředí.

Tabulka 15 Finální SWOT matice identifikovaných faktorů – 1. část

(Zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
S1) Meziroční růst akvizice nových zákazníků	**W1)** Absence recenzí na sociálních sítích a dalších platformách
S2) Kontinuální dosahování kladného cashflow	**W2)** Neaktivita na sociálních sítích
S3) Míra zadluženosti v doporučených hodnotách	**W3)** Výrazně menší flotila vozidel
S4) Vysoké hodnoty ukazatelů rentability	**W4)** Malá rozmanitost vozů po stránce modelů i pohonu
S5) Angažovanost zaměstnanců v řízení firmy	**W5)** Absence pokrytí ve většině okrajových částí Brna
S6) Stabilita pracovního týmu v čase	**W6)** Neaktuální informace na webu a nefunkční prokliky
S7) Zkušenosti vedoucího pracovníka	**W7)** Absence vlastních prostor
S8) Výhodnější cena vůči konkurenci; výhodnější zejména při kratších cestách/rezervacích	**W8)** Absence jasně definovaných cílů a metrik pro monitorování a evaluaci obchodní výkonnosti
S9) Před-platby bez nutnosti skládání fixní vratné kauce	**W9)** Neschopnost podniku rovnoměrně zatížit kapacity aut v roce
S10) 1 zóna pro celé Brno – větší komfort pro zákazníka	**W10)** Klesající průměrný nájezd kilometrů na zákazníka

Příležitosti pak pro podnik představuje větší množství bodů. Zásadními jsou jednoznačně přítomnost početné skupiny obyvatel ve věkových kategoriích cílové skupiny, přičemž ponejvíce jsou tyto skupiny zastoupeny v okrajových městských částech na jihu Brna, které podnik současně nemá v současnosti pokryty. Pozitivním je pak také nastartování růstu reálných mezd, což bude mít pozitivní dopad na dostupnost služby po finanční stránce. Pro řadu zákazníků je důležité se spíše dostat z bodu A do bodu B, zatímco úroveň výbavy není až tak podstatná, což poskytuje příležitost pro zavedení nové kategorie služby s levnějšími vozidly a nižší úrovní výbavy. K tomu jsou však potřeba finanční zdroje, které má podnik s ohledem na svůj charakter sociálního podniku možnost získat nejen vlastní činnosti, ale také prostřednictvím čerpání dotačních prostředků nebo bezúročného úvěru pro sociální podniky. Dodatečné finanční zdroje v podobě prostředků může podnik získat také získáním statutu integračního sociálního podniku. V neposlední řadě je nutné zmínit také to, že na trhu je jediný konkurent a to, že vznik nových konkurentů nebo návrat historických je spíše nepravděpodobný. Pozitivní je pak také výhled v ohledu návratu rovnováhy na trh pohonných hmot a rozvoj autonomní mobility. Ten je však spíše hudbou budoucnosti.

Naopak z hlediska **hrozeb** je tou vůbec nejzásadnější potenciální nasycenost nebo historická přesycenost lokálního trhu vyplývající z historického odchodu hned několika subjektů, přičemž tyto subjekty ani nemají v plánu se vracet. Na trhu tak zůstal pouze 1 přímý konkurent, který má však silnou image a jméno na základě dlouhodobého působení, ale zároveň disponuje i mnohem větším a rozmanitějším vozovým parkem. Vedle toho je pak hrozbou také velké množství substitutů (někdy jako komplementy) a prakticky nulové náklady na přechod ke konkurenci. Z hlediska obecnějšího jsou pak dalšími významnými hrozbami trend růstu individuální automobilové dopravy a růst počtu registrovaných vozidel. Opomenout však nelze ani kulturní specifika tuzemských spotřebitelů v podobě silného sklonu vlastnit, nikoliv pronajímat. Kromě toho je nutné zmínit také citlivost na cenu a šetřivost, která přetrvává ještě od dob socialismu. S příchodem mladší generace je nicméně možné, že dojde ke změně těchto specifik a forem smýšlení. V níže uvedené tabulce č. 16 je uveden celkový přehled identifikovaných faktorů v rámci externího kontextu za pomocí SWOT matice.

Tabulka 16 Finální SWOT matice identifikovaných faktorů – 2. část

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
O1) Důležité je pro zákazníky dostat se z bodu A do bodu B; úroveň výbavy spíše vedlejší	**T1)** Potenciální nasycenost lokálního trhu (historická přesycenost)
O2) Jediný konkurent na lokálním trhu	**T2)** Množství substitutů
O3) Nepravděpodobnost vzniku nových konkurentů	**T3)** Nulové náklady na přechod ke konkurenci
O4) Některé substituty mohou být spíše komplementy	**T4)** Trend růstu individuální automobilové dopravy
O5) Početná skupina obyvatel ve věku cílové skupiny	**T5)** Rozvoj autonomní mobility
O6) Okrajové části Brna na jihu jsou nejvíce osídleny ročníky spadajícími do cílových skupin	**T6)** Vázanost na konkrétní dodavatele
O7) Nastartování růstu reálných mezd	**T7)** Síla přímého konkurenta na lokálním trhu po stránce image a jména (tradice), ale i vozového parku a zdrojů
O8) Získání statutu integračního sociálního podniku	
O9) Návrat rovnováhy na trh pohonných hmot	**T8)** Rozšíření působnosti carsharingu Tepláren Brno na segment B2C
O10) Rozvoj autonomní mobility	
O11) Čerpání dotačních prostředků nebo bezúročného úvěru pro sociální podniky	**T9)** Citlivost na cenu a šetřivost tuzemských spotřebitelů
O12) Růst popularity carsharingu u mladší a střední generace	**T10)** Silný sklon vlastnit u tuzemských spotřebitelů
O13) Růstové prognózy vývoje tržeb, počtu uživatelů a vozidel trhu carsharingu v ČR	

2.7.1 Analýza faktorů a generování variant strategií a akcí

Ve vztahu ke SWOT matici sestavené v rámci tabulek č. 15 a 16, která zaznamenala klíčové faktory z interního a externího prostředí po stránce silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb došlo k sestavení TOWS matice, která pomáhá ke generování možných variant strategie. Jednotlivé identifikované varianty strategií jsou uvedeny níže a následně pak zachyceny formou tabulek. Tabulka č. 17 zachycuje strategie z kvadrantu SO a WO, tabulka č. 18 poté strategie z kvadrantu ST a WT.

Kvadrant SO

První identifikovaná strategie z kvadrantu SO spočívá v tom, že za pomoci specifik Brněnské Šárky, potažmo silných stránek, v podobě nižší ceny vůči konkurenci, absenci předplateb a 1 zóny pro celé Brno využít příležitost nastartování růstu reálných mezd a početné skupiny obyvatel ve věku cílové skupiny. Cílem strategie je **zvýšit dostupnost služby** zejména skupinám obyvatel s nižšími příjmy. Touto formou by došlo k přiblížení

carsharingu skupině obyvatel, pro které by potenciálně mohla být nejvíce zajímavá a tím akcelerovat růst platící zákaznické základny.

Druhá strategie z kvadrantu SO vychází ze stejných silných stránek jako strategie první, nicméně v tato strategie si nemíří prioritně na zvýšení dostupnosti skupinám obyvatel s nižšími příjmy, jako spíše na využití rostoucí popularity carsharingu mezi mladší a střední generací, která je podpořena růstovými prognózami trhu carsharingu.

Poslední strategie vychází z příznivých výsledků vybraných finančních ukazatelů. Tato strategie doporučuje využití těchto silných stránek jako jednoho ze vstupních předpokladů pro možnost čerpání dotačních prostředků, které je možné využít pro stimulaci rozvoje či expanze.

Kvadrant WO

Cílem první strategie z kvadrantu WO je využití demografického potenciálu Brna, kdy v Brně jsou po stránce obyvatel nejvíce procentně zastoupeny osoby z cílové skupiny. Tyto skupiny jsou pak ponejvíce zastoupeny v rámci okrajových částí Brna, přičemž tyto lokality Brněnská Šárka v současnosti nemá pokryté. Využití příležitosti v podobě vysoké koncentrace cílové skupiny na periferii tak umožní rozšířit základnu uživatelů služby a zvýšit její atraktivitu. Do karet této strategii hraje pak také růst popularity carsharingu, a to jak v mladší, tak i ve střední generací.

Druhá strategie ze segmentu WO pak reaguje na slabosti spojené s malou flotilou vozidel a její nízkou rozmanitostí vůči konkurenci. Strategie navrhuje využít možnosti čerpání bezúročných úvěrů pro sociální podniky k rozšíření vozového parku. Realizací této strategie by však nedošlo pouze k rozšíření vozového parku po stránce počtu vozidel, ale také k rozšíření rozmanitosti vozového parku.

Poslední strategie z tohoto segmentu plánuje opatřovat slabé stránky v podobě klesajícího průměrného nájezdu na zákazníka a neschopnosti rovnoměrně vytížit kapacity aut v roce prostřednictvím navázání spolupráce s některým z provozovatelů substitutů, který může být zároveň komplementem. Navázáním partnerství s těmito subjekty (například prostřednictvím společné propagace nebo výhodných balíčků) může podnik lépe reagovat na výkyvy a efektivněji využít dostupné kapacity. Uživatelé, kteří jinak využívají alternativní formy dopravy, by mohli díky vhodně nastavené spolupráci v určitých případech také přejít na carsharing nebo jej využít jako doplněk.

Tabulka 17 SO a WO strategie

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	**Strategie SO** **S8, S9, S10 → O5, O7** Využít synergický efekt cenové výhodnosti vůči konkurenci a růstu reálných mezd ke zvýšení dostupnosti služby a akceleraci růstu v rámci početné cílové skupiny. **S8, S9, S10 → O12, O13** Využít cenové výhodnosti, dostupnosti vůči konkurenci a růst reálných mezd pro využití potenciálu růstových prognóz a rostoucí popularity carsharingu. **S2, S3, S4 → O11** Využít zdravé finanční základy k čerpání dotací a financování expanze.	**Strategie WO** **O5, O6, O12 → W5** Využít demografický potenciál okrajových částí Brna k rozšíření pokrytí a zvýšení dostupnosti služby. **O1, O11 → W3, W4** Využít bezúročného úvěru pro sociální podniky k rozšíření vozového parku, a tím pádem i velikosti a rozmanitosti flotily. **O4 → W9, W10** Namísto boje se substituty nalézt ty komplementární, navázat s nimi spolupráci a tím lépe vykrývat období slabší poptávky či zvyšovat vytíženost vozidel.

Kvadrant ST

První identifikovanou strategií v kvadrantu ST je strategie, která cílí na ošetření hrozeb v podobě silného konkurenta, a širokého množství substitutů a prakticky nulových nákladů na přechod za pomocí silných stránek v podobě nižší ceny a absence potřeby skládání fixní kauce. Strategie cílí na cenovou dostupnost jako hlavní diferenciátor, a tím i prostředek k udržení nebo rozšíření zákaznické základny, která může být jinak ohrožena nulovými náklady na přechod ke konkurenci.

Druhá strategie z kvadrantu ST se zaměřuje na podporu cenové atraktivity a komfortu služby jako prostředku k oslabení přirozené citlivosti tuzemských spotřebitelů na cenu a jejich tendence preferovat vlastnictví vozidla. Díky nižším cenám vůči konkurenci a absenci fixních kaucí, je služba dostupnější širšímu spektru zákazníků. Touto kombinací je tak cílem učinit carsharing jako reálnou a atraktivní alternativou k vlastnictví vozidla i pro cenově senzitivní zákazníky a pro zákazníky se silným sklonem vlastnit.

Kvadrant WT

První strategie segmentu WT reaguje na **neexistující aktivitu na sociálních sítítch, absenci recenzí a neaktuálnost informací spolu s nefunkčními prokliky na webu**, což může společně s hrozbou možnosti nasycenosti trhu, množstvím substitutů a silným konkurentem působit nízké povědomí o službě a brzdit její rozvou s ohledem na to, že

carsharing je z velké míry tažen digitalizací. Cílem strategie je oživení digitální aktivity, zejména prostřednictvím komunikace na sociálních sítích, aktivního sběru recenzí a aktualizace webu. Tyto kroky mohou nejen zvýšit povědomí o značce, ale také působit jako prevence proti převálcování ze strany konkurence, která má jméno již vybudované.

Druhá strategie se podobně jako první strategie z kvadrantu WO zaměřuje na **zlepšení pokrytí okrajových částí Brna** s tím, rozdílem, že v tomto případě je ošetřována hrozba v podobě růstu individuální automobilové dopravy. Rozšířením dostupné služby carsharingu na nové městské části by podnik mohl některé z osob, které o koupi teprve uvažují, mohl přesvědčit k využívání carsharingu.

Poslední strategie z tohoto kvadrantu reaguje na neaktuálnost informací a **absenci jasně nastavených cílů a metrik pro měření výkonnosti,** což je v kombinaci s přítomností silného konkurenta a množstvím substitutů bariérou transparentnosti informací. Cílem strategie je vybudování plně transparentního obrazu podniku, který je důležitý pro jeho důvěryhodnost. Toho lze dosáhnout například pravidelnou aktualizací webových stránek, zajištěním správného fungování všech klíčových prvků (např. prokliků), ale i zavedením konkrétních cílů a ukazatelů výkonnosti, které umožní lepší sledování výsledků i komunikaci směrem ven. Transparentnost tak slouží nejen ke zvýšení důvěry zákazníků, ale i jako obrana před nedůvěrou vůči nově vzniklému podniku působícímu na trhu se zavedenými hráči.

Ačkoliv je v rámci této strategie důvěryhodnost chápána zejména ve vztahu k zákazníkům a potenciálním zákazníkům, strategii by bylo vhodné pojmout a aplikovat robustněji jakožto stakeholderský přístup, který bere do úvahy i další zainteresované strany a nikoliv pouze zákazníky. Transparentnost by tak nebyla zaměřena pouze na koncové uživatele, ale rozšířila by se i na zaměstnance, dodavatele, místní komunitu, regulační orgány a další. Každé z těchto skupin by byly předávány informace odpovídající jejich zájmům, kdy pro zaměstnance by se mohlo jednat o informace týkající se plnění interních cílů nebo výsledků, pro bankovní instituce informace týkající se finančních ukazatelů a prognóz budoucího vývoje, pro místní komunitu by se mohlo jednat o informace týkající se společenského a environmentálního dopadu a další.

Implementace stakeholderského přístupu by rovněž umožnila aktivní sběr zpětné vazby od jednotlivých stakeholders, čímž by se podnik mohl lépe přizpůsobovat jejich

očekáváním a včas reagovat na případné hrozby či příležitosti. Transparentnost by se tak ve výsledku stala prostředkem ke komplexnímu budování důvěry a loajality ke všem klíčovým zainteresovaným skupinám. Klíčovým jsou však v současnosti zejména zákazníci.

Tabulka 18 ST a WT strategie

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Hrozby (T)	**Strategie ST** **S8, S9 → T2, T3, T7** Cenovou dostupnost a využití předplateb využít pro diferenciaci vůči silnému konkurentovi a velkému množství substitutů. **S8, S9, S10 → T9, T10** Využít cenovou dostupnost, komfort a flexibilitu k oslovení i skupin, které jsou citlivé na cenu a k přehlušení potřeby vlastnit.	**Strategie WT** **W1, W2, W6 → T1, T2, T7** Prostřednictvím oživení digitální aktivity a získávání recenzí předcházet tomu, aby podnik zůstal neviditelný a byl převálcován konkurencí. **W5 → T4** Zlepšením pokrytí okrajových částí motivovat zákazníky k využívání carsharingu namísto vlastních vozidel. **W6, W8 → T2, T7** Zajištěním aktuálních informací na webu a jasnými cíli zvýšit důvěryhodnost nového hráče v prostředí plném zavedených substitutů a konkurenta.

2.7.2 Výběr strategií a akcí

Podnik v současnosti, s ohledem na obor podnikání a svůj charakter začínajícího sociálního podniku, nedisponuje unikátní konkurenční výhodou jakou by mohl být například jedinečný produkt nebo silnými stránkami, kterými by byl schopen zastínit substituty a konkurenty, čímž by mohl být například převratný kapitál, je nutné strategický rozvoj stavět primárně na ošetřování identifikovaných slabých stránek a hrozeb. Ačkoliv by tak měla být strategie spíše konzervativnějšího a obranného charakteru, jejím cílem by nemělo být pouze ošetření hrozeb a slabých stránek aby došlo k redukci či eliminaci rizika jejich dopadu, ale také zajistit rozvoj podniku, aby mohl podnik v budoucnu realizovat strategie agresivnější.

Z variant, uvedených v rámci tabulek č. 17 a č. 18 tak byla proto vybrána jako ústřední strategie první z kvadrantu WT, která pomůže ošetřit současnou nulovou aktivitu v digitálním prostoru a která reflektuje potřebu vybudování širšího povědomí o službě na trhu a potřebu být vidět. Získání povědomí a viditelnosti v digitálním prostoru je navíc

obzvlášť důležité v případě začínajícího podniku, který navíc působí v oblasti ze značné míry tažené digitalizací. Právě tato strategie tak představuje ošetření základních hrozeb, ale zároveň i elementární základ pro budoucí rozvoj podniku, přičemž minimálně v úvodní fázi se může jednat i o relativně nízkonákladový nástroj s potenciálem významného dopadu nejen na povědomí. Kromě samotného posílení viditelnosti je však od této strategie očekávána i stimulace růstu zákaznické základny, a proto bylo dosaženo konsenzu ve věci zapojení vybraných strategických akcí z dalších kvadrantů, které pomohou s očekávaným růstem dále pracovat.

Na tuto ústřední strategii bude dále navazovat první strategie ze segmentu WO, jejímž cílem je využití demografického potenciálu Brna, potažmo vybraných pokrytí doposud nepokrytých městských částí s vysokým procentuálním zastoupením obyvatelů z cílové věkové skupiny. Realizací této strategie podnik předpokládá taktéž stimulaci růstu zákaznické základy, a to především z cílových městských částí.

S ohledem na předpoklad růstu platící zákaznické základny pak byla vybrána k realizaci také druhá strategii ze segmentu WO, jejímž účelem je primárně ošetřovat slabiny v podobě malé flotily vůči konkurenci a její nízké rozmanitosti. Současně však tato strategie pomůže také kapacitně pokrýt zmiňovaný předpokládný růst platíic zákaznické základny v důsledku digitální aktivity a rozšíření působnosti. Právě až růst platící zákaznické základny pomůže pokrýt investice do většího a různorodějšího vozového parku, který umožní flexibilněji pokrývat potřeby uživatelů.

Celou osu v budoucnu doplní poslední strategie z kvadrantu WO, která cílí na cestu spolupráce s vybranými provozovateli substitutů namísto boje s nimi, neboť některé substituty mohou být spíše komplementárního charakteru a logičtější variantou než se pouštět do boje je tak právě spolupráce, ze které by mohli těžit nejen obě zúčastněné strany, ale také uživatelé a v optimálním scénáři by se tak jednalo o win-win-win situaci. V závislosti na formě spolupráce by tato strategie mohla přispět ke zvýšení vytíženosti vozidel, lepšímu vykrývání slabších období nebo vytvoření kombinací mobility, které by byly cenově náročně při tradičním konkurenčním nastavení. Kromě toho by však podnik prostřednictvím spolupráce mohl cílit i na plnění principů/cílů z různých pilířů sociálního podnikání.

Napříč všemi uvedenými strategiemi by pak měl závěrem prostupovat důraz na zacílení na kratší cesty na základě současné cenové dostupnosti vůči konkurenci, absence fixní kauce a jediné zóny, která může být nejen dobrým marketingovým nástrojem, ale také nástrojem diferenciace vůči hlavnímu konkurentovi Autonapůl. Podnik jde touto cestou v podstatě již nyní, pouze na tento aspekt neklade žádný důraz. Podstatné tak bude tento stav využít.

Zbylé varianty strategií pak byly vyřazeny z různých důvodů. V případě strategie druhé strategie z kvandratu WT se nedá přímo říct, že by byla přímo vyřazena, nicméně jedna ze strategií vybraných k realizaci je orientována obdobným způsobem. Poslední strategie z kvadrantu WT je pak zakomponována v rámci první strategie z téhož kvadrantu, která je však komplexnější. Strategie ze segmentu ST a SO pak byly vyřazeny zejména s ohledem na to, že současné slabé stránky převyšují nad těmi silnými a agresivnější strategie tak pro podnik v současnosti nejsou vhodné. Důležitější je v současnosti využití příležitostí k ošetření slabých stránek a minimalizaci hrozeb.

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

Poslední, návrhová, část práce se věnuje návrhu obchodní strategie, přičemž návrh vychází z výsledků strategické situační analýzy, potažmo závěru analytické části práce. Výsledky analytické části práce byly prezentovány na celofiremní poradě.

3.1 Formulace mise, vize a cílů obchodní strategie

Jak misi, tak i vizi měl podnik v rámci podnikatelského plánu definovanou. Mise, či poslání bylo definováno sice stručně, avšak v jádru relativně dobře vyjadřovalo důvod, proč je podnik na trhu. V případě mise proto bylo přistoupeno pouze k drobnějším korekcím s cílem větší konkretizace. Nová mise podniku zní tedy následovně:

"Posláním je poskytovat cenově dostupnou a udržitelnou sdílenou automobilovou dopravu v Brně, a zároveň vytvářet pracovní příležitosti pro ty, kteří ji nejvíce potřebují"

Z mise je nyní zřejmé, že podnik působí na lokálním trhu v Brně za účelem poskytování služby sdílené automobilové dopravy, která je udržitelnější, respektive ohleduplnější vůči životnímu prostředí než individuální automobilová doprava, přičemž se však zároveň snaží klást důraz na cenovou dostupnost služby. Dále na trhu působí za účelem poskytování pracovních příležitostí znevýhodněným osobám v rámci respektování principů sociálního podnikání.

Původní vize pak byla definována velmi obecně a nebylo z ní zřejmé, čeho chce podnik vlastně dosáhnout. S ohledem na tuto zkušenost tak byla po reformulaci mise věnována pozornost také právě vizi, která v novém znění vyjadřuje více specificky to, k čemu podnik směřuje a čeho se bude snažit dosáhnout.

"Chceme se stát silným hráčem v oblasti sdílené automobilové dopravy v Brně. Usilujeme o rozmanitost vozového parku, pokrytí celého území Brna a nabídnutí cenově dostupné alternativy k vlastnění automobilu, zejména pro kratší cesty."

Z vize je zřejmé, že podnik chce být silným konkurentem pro Autonapůl, nicméně s ohledem na tradici, velikost a jméno tohoto konkurenta je spíše nepravděpodobné, aby se podnik stal jedničkou či lídrem. Vize pak vyjadřuje to, že podnik cílí na rozšíření

vozového parku a jeho rozmanitosti, rozšíření pokrytí lokálního trhu o dosud nepokryté lokality, zaměření na výhodnost a cenovou dostupnost zejména pro kratší cesty.

Stěžejními cíli, kterých chce podnik dosáhnout je **do konce roku 2026 dosáhnout tržeb alespoň 4,5 mil. Kč** při získání celkové zákaznické základny o alespoň **620 platících uživatelích**. Těchto cílů bude dosaženo prostřednictvím plnění dílčích cílů vycházejících z klíčových strategií definovaných na konci analytické části práce. Dekompozice hlavního cíle na dílčí cíle za jednotlivé oblasti je definována v bodech níže:

- **Zvýšení účinnosti a efektivity stávajícího online marketingu**
  - Do konce roku 2026 získat minimálně 200 sledujících na sociální síti Instagram.
  - Do konce roku 2026 získat minimálně 400 sledujících na sociální síti Facebook.
  - Do konce roku 2026 získat minimálně 100 recenzí na platformě Google.
- **Rozšíření působnosti v rámci lokálního trhu**
  - Do konce listopadu 2025 spustit rozšířenou zónu služby Brněnská Šárka o doposud nepokryté městské části Černovice, Starý a Nový Lískovec a Brno-Jih.
  - Do měsíce od zahájení kampaně na sociálních sítích získat alespoň 60 nových platících uživatelů z městských částí Černovice, Starý a Nový Lískovec a Brno-Jih.
- **Rozšíření vozového parku a jeho rozmanitosti**
  - Do poloviny dubna 2026 rozšířit vozový park o nejméně 3 nová vozidla ze segmentu malých městských vozů.
  - Do konce roku 2025 získat bezúročný úvěr pro sociální podniky od NRB na 90 % celkových způsobilých výdajů.
- **Navázání spolupráce s provozovateli substitutů**
  - Do poloviny května 2026 navázat spolupráci alespoň s jedním z provozovatelů substitutů na území města Brna.

Napříč celou strategií a budoucím působením podniku by se pak měl, jak již bylo zmíněno, promítat důraz na vymezení se vůči hlavnímu a jedinému přímému konkurentovi v podobě Autonapůl, a přece formou **zacílení služby zejména na kratší**

cesty (například převoz většího nákladu, stěhování, jednodenní výlety apod.). Jak již bylo zmíněno, Autonapůl je výrazně dražší ve všech situacích i ve všech kategoriích vozů. Nejdražší je pak služba Autonapůl drahá právě v případě kratších cest, a přece na základě nástupní taxy ve výši hodinové ceny rezervace vozidla, což krátkou cestu zásadním způsobem prodražuje. V případě delších tras je služba stále dražší, avšak Autonapůl nabízí možnost zapůjčení doplňkového vybavení a lepších možností, které Brněnská Šárka k dispozici nemá, což může vést právě k výběru Autonapůl pro delší cestu (jedná se o zahraniční dálniční známky, střešní nosiče a další).

Alternativní variantou by tak přirozeně mohlo být vydat se stejnou cestou jako Autonapůl nebo přenastavení cen na úroveň této služby, nicméně tím by Šárka mohla odradit svou dosavadní zákaznickou základnu, což by pro ni mohlo mít s ohledem na krátkou historii až existenční následky. Na druhé straně je však vhodné zmínit, že napodobitelnost tohoto přístupu je vysoká, nicméně pro Autonapůl by to představovalo buď nutnost zlevnění služby, nebo zavedení nové kategorie, která by cenově konkurovala.

Na základě všech informací uvedených v rámci kapitoly 3.1 by se tak strategie dala označit za cenově založenou, se zaměřením na kratší trasy v rámci Brna a okolí a zvýšení dostupnosti flotily v rámci lokálního trhu. Strategie také cílí na diferenciaci vůči konkurenci prostřednictvím absence fixní kauce, nástupní taxy a jedné zóny pro celé Brno.

3.2 Zvýšení účinnosti a efektivity stávajícího online marketingu

V rámci analytické části bylo zmíněno, že trh carsharingu je z velké míry tažen digitalizací. Navzdory tomu však podnik v současnosti není aktivní na sociálních sítích, nemá žádné recenze a webové stránky obsahují neaktuální informace a nefunkční prokliky. Cílem této akce je tak zaktualizovat webové stránky, oživit aktivitu na sociálních sítích a získat recenze, což podniku pomůže ke zvýšení povědomí o jeho samotné existenci a zvýšení jeho důvěryhodnosti, což je důležité i právě ve vztahu ke schopnosti konkurovat již existujícím subjektům (ať už konkurentovi nebo substitutům) a dostat se do cílového stavu, tedy dosáhnout požadovaných tržeb a počtu zákazníků. Nastavené cíle pro tento návrh jsou následující:

- **Do konce roku 2026 získat minimálně 200 sledujících na sociální sítí Instagram.**
- **Do konce roku 2026 získat minimálně 400 sledujících na sociální sítí Facebook.**
- **Do konce roku 2026 získat minimálně 100 recenzí na platformě Google.**

Plnění všech výše uvedených cílů bude sledováno za pomocí obdobných ukazatelů jako jsou ty užívané ke sledování vývoje počtu zákazníků. Jednak tedy budou sledovány ukazatele **celkového počtu sledujících na Instagramu**, **celkového počtu sledujících na Facebooku** a **celkového počtu recenzí**. Dále ale budou sledovány na měsíční bázi také ukazatele **přírůstku sledujících na Instagramu, přírůstku sledujících na Facebooku** a **přírůstku recenzí**. Uvážíme-li, že aktivita na sociálních sítích bude naplno zahájena od září 2025, pak na dosažení cílového počtu sledujících bude mít podnik 16 měsíců. Sběr recenzí pak započne v červenci a na sběr recenzí tak bude mít 18 měsíců. V průměru by tedy podnik měl získat 13 sledujících za měsíc na Instagramu, 25 sledujících za měsíc na Facebooku a 6 recenzí za měsíc na Google.

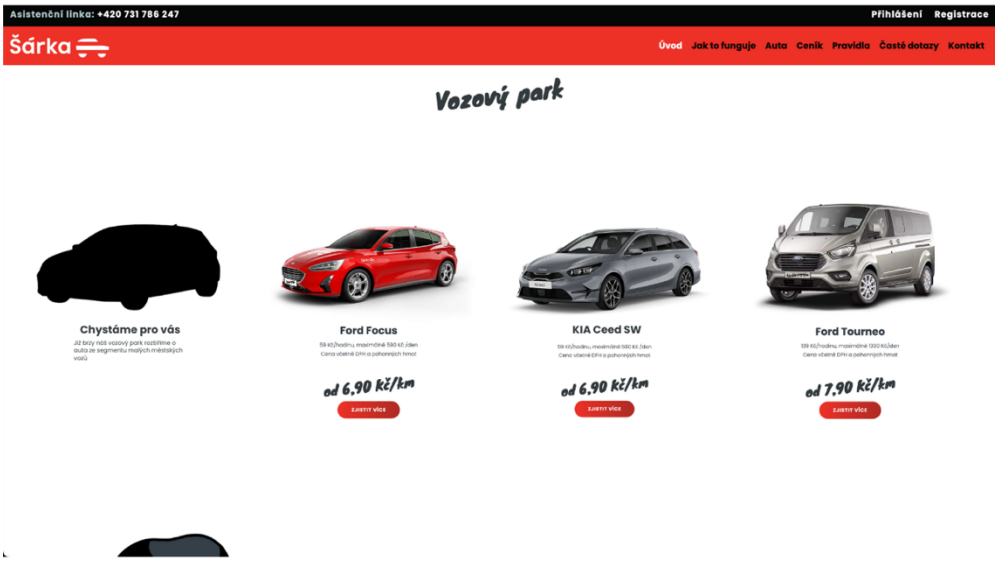
3.2.1 Aktualizace webových stránek

Webové stránky jsou jedním z kontaktních bodů mezi službou a zákazníkem či potenciálním zákazníkem. Obsah by měl proto působit přehledně a důvěryhodně; obzvlášť v případě služeb, které se opírají o digitální rozhraní. V současnosti web obsahuje řadu gramatických chyb, neaktuálních informací a nefunkčních odkazů, což může negativně ovlivnit dojem potenciálních zákazníků a jejich ochotu službu vůbec vyzkoušet. Z tohoto důvodu je potřeba provést aktualizaci webu, která by měla zahrnovat aktualizaci informací, jazykovou korekturu a kontrolu funkčnosti odkazů.

V první řadě bude nutné provést aktualizaci informací v oblasti vozového parku, neboť na webových stránkách v současnosti vůbec nejsou zmíněny vozy Kia Ceed SW. Zmínit lze rovněž plánované rozšíření vozového parku (blíže viz kapitola 3.3) o nová vozidla (možnou podobu zachycuje obrázek č. 6 níže). Jazykovou korekturou textů se pak rozumí zejména odstranění překlepů, gramatických a stylistických chyb. Za úvahu stojí i úprava formulací pro lepší srozumitelnost komunikace. V posledním kroku proběhne oprava funkčnosti všech odkazů, kdy v souvislosti s korekturou by mělo dojít také k nalezení

nefunkčních odkazů a k jejich odstranění nebo opravě. Dále by také mělo dojít k přidání prokliků na sociální sítě Facebook a Instagram.

Webové rozhraní je řešeno skrze redakční a publikační systém WordPress, který je navržený tak, aby byla práce s ním intuitivní a zvládl ji i člověk bez jakýchkoliv znalostí programování webových stránek. Analogicky by se WordPress dal přirovnat k low code či no code platformám, tedy k softwarovým nástrojům, které umožňují vytvářet aplikace s minimem nebo bez programování, pouze prostřednictvím vizuálního rozhraní. Navzdory tomu bude vhodné zajistit školení pro práci s WordPressem, pokud bude zvolena cesta interní správy webu.



Obrázek 6 Návrh karty vozového parku

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.2 Získání recenzí

Jak bylo zmíněno, podnik v současnosti nemá žádné recenze, které jsou však ve spotřebitelském rozhodování kolikrát stěžejní. Paralelou lze uvést například rozhodování o nákupu na zavedeném e-shopu s recenzemi vs novém e-shopu bez recenzí, kdy se spotřebitel spíše přikloní k jistotě na úkor vyšší ceny. Cílem je tedy získání recenzí, které by pomohly věrohodnost služby zvýšit. Získání recenzí by mělo být vedeno prostřednictvím 3 front.

První frontou je **přímé kontaktování nejaktivnějších uživatelů**. Podnik má v současnosti desítky uživatelů, s nimiž je v pravidelném kontaktu a dle kontaktu jsou se

službou i spokojení. U těchto klientů je tak jejich ochota a pravděpodobnost získání recenzí předpokládaná nejvyšší. Pro maximalizaci šance na úspěch by nicméně oslovení mělo proběhnout přímou formou buď telefonicky nebo emailem.

Druhou frontou je pak **oslovení zbytku uživatelů s aktivním účtem**. S těmito uživateli podnik již není aktivně v kontaktu a s ohledem na jejich počet se nabízí spíše více neosobní forma kontaktování. Jako ideální forma kontaktování se rozumí hromadná emailová rozesílka. V obou případech lze pak uvažovat i o určité formě motivace k napsání recenze formou například voucheru nebo slevy.

Třetí frontou je pak **umístění hodnotících karet s QR kódy** přímo do vozidel. Karty mohou být viditelně umístěny na palubní desce, aby si jich uživatelé snadno všimli a měli možnost zanechat recenzi. Stačí, aby cestující naskenovali QR kód svým telefonem, čímž se dostanou jednoduchý formulář pro hodnocení. Podoba karet pro hodnocení je zachycena na obrázku č. 7 níže.

Obrázek 7 Hodnotící karta s QR kódem pro hodnocení na Google

(Zdroj: Naskenuj, 2025)

3.2.3 Aktivace sociálních sítí a sestavení plánu publikace

S ohledem na to, že carsharing je z vysoké míry tažen digitalizací a neaktivitu na sociálních sítích bude nutné sociální sítě aktivovat a začít je využívat. Tyto platformy přitom nemusí a nebudou sloužit pouze jako nástroj propagace, ale také i jako prostor pro interakci s uživateli a budování komunity kolem služby.

Prvním krokem je oživení profilů již existujících profilů na sociálních sítích Instagram a Facebook, které jsou ze strany cílové skupiny užívány nejvíce. Oživení by mělo zahrnovat aktualizaci bio sekce, kontaktních informací a opětovné zveřejnění základních příspěvků.

Mezi ně může patřit představení služby a základních informací nebo ukázka fungování carsharingu. Tím se vytvoří obsahový základ a profily nebudou působit úplně prázdně.

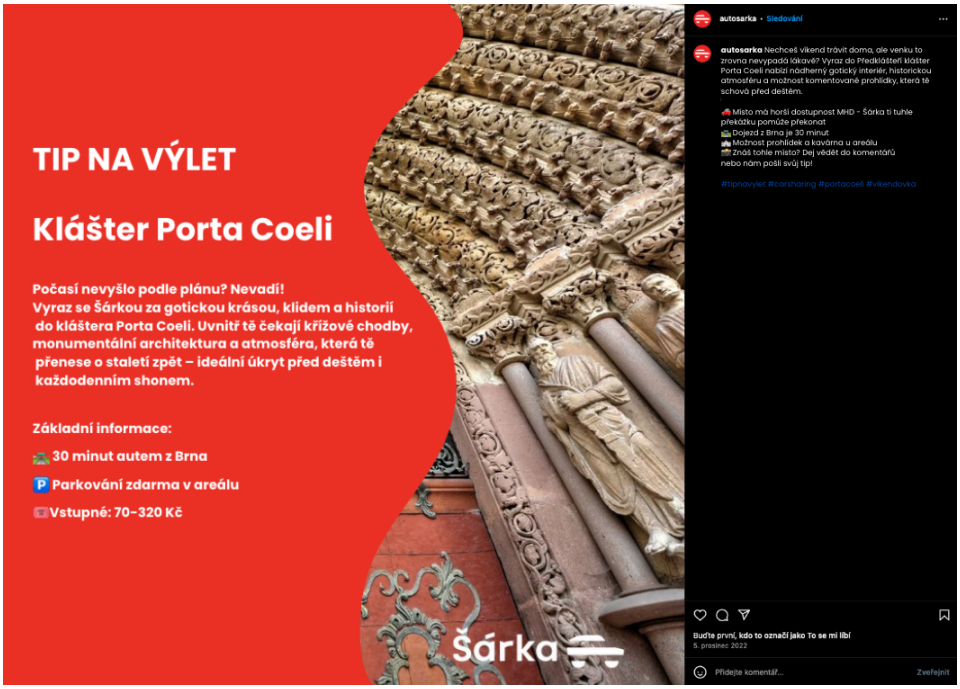
Dalším krokem je pak sestavení plánu publikace. Otázka obsahu je vždy klíčová, protože na ní v podstatě stojí pravidelnost publikace (bude rozvedeno dále v kapitole). O množství obsahu by však podnik minimálně v počáteční fázi neměl mít nouzi. Příkladem návrhů na příspěvky z různých oblastí jsou:

- **Příspěvky informativního charakteru:** informování o rozšíření zóny nebo vozového parku (návaznost na kapitoly 3.3. a 3.4), informování o tom, jaká vozidla podnik má ve vozovém parku.
- **Příspěvky edukativního charakteru:** příspěvky o tom, jak užívat službu carsharingu nebo např. 5 důvodů, proč využívat carsharing místo vlastního vozidla a další.
- **Zákulisní obsah:** příspěvky obsahující útržky z práce zaměstnanců společnosti jako například ukázka toho, jak se čistí vozidla, co to obsahuje.
- **Příspěvky formou tipů:** příspěvky týkající se tipů na výlety pro dobré/špatné počasí nebo léto/zimu.

Otázkou je pak také forma obsahu, která je jak v případě Instagramu, tak i Facebooku limitována na videa, obrázkové příspěvky s doplňkovým textem, příběhy a Reels. Doporučením je zaměřit se primárně na obrázkové příspěvky s doprovodným textem a příběhy. Důvodem je skutečnost, že příspěvky formou videa a Reels (též obvykle video) vyžadují větší množství času z důvodu času potřebného na natočení a následnou postprodukci, což by podnik během období aktivace spíše brzdilo. V případě Reels je však možné využít placenou propagaci (podoba infografiky s proklikem na webové stránky), jak bylo zmíněno v rámci návrhů rozšíření zóny a rozšíření vozového parku.

Klíčovým faktorem pro úspěšnou aktivaci sociálních sítí jsou jejich **algoritmy**, které určují, jaký obsah se zobrazí uživatelům. Aby mělo úsilí smysl, je nutné jít algoritmům naproti. Algoritmy preferují častou aktivitu a příspěvky, na které uživatelé reagují. Proto nestačí jen příležitostně sdílet obsah, ale bude nutné sestavit **plán publikace**, kterého se bude podnik držet. Jeho sestavení by mělo být pro maximalizaci úspěchu konzultováno s již zmiňovanou externí agenturou, která má se sociálními sítěmi zkušenosti.

Pro začátek se nicméně doporučuje přispívat alespoň 3x týdně, což zajistí nový příspěvek každý druhý den (pravidelnost). Příspěvky by měly být rovněž správně načasovány. V případě Instagramu je dle Malíka (2024) nejvhodnějším časovým oknem pro přidávání příspěvků 8-13 hodin. Nejlepším dnem je pak středa, nejhorším dnem naopak neděle. V případě Facebooku je nejvhodnějším časovým oknem opět 8-13 hodin a vhodné je přispívat ve všední dny. Příspěvky, by pak rovněž měly v uživatelích podnítit reakci na příspěvek, kdy reakce může mít podobu sdílení, uložení, přidání komentáře nebo v případě Facebooku reagováním formou emotikonů. Možná forma příspevků pro sociální sítě je zachycena na obrázku č. 8 níže.



Obrázek 8 Návrh vizuální podoby příspěvku na sociální sítě

(Zdroj: vlastní zpracování)

S ohledem na pravidelnost příspěvků a sestavení plánu je rovněž možné využít automatizace sociálních sítí, respektive předpřipravení příspěvků např. na týden nebo měsíc dopředu a pouze nastavit dny a časy, kdy se mají jaké příspěvky zveřejnit. To podniku pomůže zajistit to, že příspěvky budou zveřejněny v požadovaný den, požadovaný čas a nedojde k opomenutí. Po prvním měsíci by mělo dojít k vyhodnocení dosažených výsledků a na základě těch buď pokračovat, nebo realizovat korektivní opatření.

3.2.4 Plán implementace a odpovědnost za realizaci

Plán implementace je složený ze 3 stěžejních oblastí. První oblastí je aktualizace webu. Druhou oblastí je pak získání recenzí formou oslovení stávajících uživatelů za účelem zvýšení věrohodnosti služby. Poslední oblastí je aktivace sociálních sítí, zpracování plánu publikace, šablon pro možnost zpracování příspěvků ve vlastní režii a vyhodnocení po prvním měsíci s následným pokračováním či provedením korektivních opatření.

Odpovědnosti v rámci implementace budou rozděleny následovně. Aktualizaci webových stránek, jazykovou korekturu a kontrolu funkčnosti odkazů zajistí vybraný zaměstnanec po tom, co dokončí školení a o aktuálnost webu se bude starat i dále**.** Kontaktování uživatelů a zajištění hodnoticích karet, bude mít na starosti vedoucí pracovník. Aktualizace profilů na sociálních sítích a sestavení publikačního plánu bude znovu v gesci vybraného zaměstnance, ideálně s částečným zapojením celého týmu a konzultacemi s externí agenturou. Zpracování šablon bude mít na starosti externí agentura. Vyhodnocení po prvním měsíci pak proběhne za účasti celého týmu, aby bylo možné společně určit další směr a případné úpravy.

Tabulka 19 Časový harmonogram zvýšení účinnosti a efektivity online marketingu

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Aktivita	**Termín**
1	Účast na školení práce s wordpressem	01.07.2025-07.07.2025
2	Aktualizace informací na webu, jazyková korektura a kontrola funkčnosti odkazů	08.07.2025-14.07.2025
3	Kontaktování nejaktivnějších uživatelů s žádostí o napsání recenze (telefon + email)	08.07.2025-14.07.2025
4	Objednávka a umístění hodnotících karet do vozů	08.07.2025-14.07.2025
5	Aktualizace bio sekce, kontaktních informací a opětovné zveřejnění základních příspěvků na sociálních sítích	15.07.2025-21.07.2025
6	Zpracování plánu publikace a konzultace s externí agenturou	22.07.2025-11.08.2025
7	Zpracování šablon pro příspěvky a zpracování prvních příspěvků	12.08.2025-25.08.2025
8	Vyhodnocení prvního měsíce a realizace korektivních opatření	26.09.2025-02.10.2025

3.2.5 Rozpočet nákladů a přínosy oživení digitální aktivity

Rozpočet nákladů na oživení digitální aktivity opět sestává z personálních nákladů spojených s aktualizací webu, tvorby oddílu tipů na výlety a prvních příspěvků do tohoto

oddílu, získáním recenzí a sestavením plánu publikace. Předpokládaná potřebná časová dotace na jednotlivé úkony je uvedena v bodech níže:

- **Aktualizace webu:** 8 h
- **Kontaktování uživatelů za účelem získání recenzí:** 6 h
- **Zpracování plánu publikace a prvních příspěvků:** 16 h

Autor práce nezná konkrétní mzdová ohodnocení jednotlivých pracovníků, nicméně všichni z nich jsou techničtí pracovníci zajišťující provoz služby po technické stránce, kteří zároveň vypomáhají také u dalších činností jako je administrativa a podobně dle potřeby. Rovněž v současnosti není přesně specifikováno (i v dalších návrzích), kdo konkrétně z pracovníků bude pracovat na kterém úkolu, a proto bude pro zjednodušení výpočtu užívána jednotná hrubá mzda ve výši 30 000 Kč, jakožto spodní hranice platového rozmezí pro pozici technickoadministrativního pracovníka dle Národní soustavy povolání (nedatováno). Pro kalkulaci nákladů je z pozice firmy nutné připočítat také 24,8 % z hrubé mzdy jakožto náklady sociální pojištění a 9 % jakožto náklady zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem, tedy podnikem. Při přepočtu na finanční jednotky v případě hrubé mzdy 30 000 Kč pro plný úvazek pak měsíční odvody státu na sociálním pojištění činí 7440 Kč a na zdravotním pojištění 2700 Kč. Celkové náklady zaměstnavatele na zaměstnance s plným úvazkem a měšíční hrubou mzdou 30 000 Kč tak činí 40 140 Kč. Uvážíme-li měsíční fond pracovní doby 160 hodin, pak hodinový náklad pro podnik na takového zaměstnance činí 250,875 Kč, po zaokrouhlení 251 Kč. Celková potřebná časová dotace tak činí 30 hodin, což při předpokládaných hodinových nákladech ve výši 251 Kč/h činí 7 530 Kč.

Dalšími náklady jsou školení na práci s WordPress, kdy například NICOM, a.s. (nedatováno) takové školení nabízí za 2990 Kč bez DPH. Dále se jedná o pořízení hodnotících karet s QR kódy, jejichž cena činí dle Naskenuj (2025) 499 Kč za 100 ks. Poslední 2 položky se vztahují k nákladům na externí agenturu a specificky se jedná o náklady na konzultace a zpracování šablon pro příspěvky na sociálních sítích. U konzultací je předpokládána jejich potřeba v rozsahu 3 h (3x 1 h schůzka), což při předpokládané sazbě 1500 Kč/h činí celkem 4 500 Kč. V případě zpracování šablon jsou pak předpokládány náklady 4 000 Kč.

Tabulka 20 Rozpočet nákladů zvýšení účinnosti a efektivity online marketingu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Náklady v Kč
Personální náklady	7 530 Kč
Školení WorPress pro 1 zaměstnance	2 990 Kč
Pořízení hodnotících karet s QR kódy	499 Kč
Konzultace s externí agenturou	4 500 Kč
Zpracování šablon	5 000 Kč
Náklady celkem	**20 519 Kč**

Podnik chce v rámci tohoto návrhu po stránce cílů dosáhnout alespoň 200 sledujících na Instagramu, 400 sledujících na Facebooku a 100 recenzí na Google. Po stránce přínosů pak podnik očekává, že oživení digitální aktivity a plnění výše zmíněných cílů přispěje ke zvýšení důvěryhodnosti podniku, jeho image a povědomí o jeho existenci a že se mu tak podaří udržet průměrný meziroční přírůstek nových zákazníků z roku 2024, tj. 14 nových platících uživatelů za měsíc. V době, kdy budou dokončeny tyto akce, bude mít podnik odhadem 350 uživatelů. Pokud by tak došlo k realizaci pouze této akce při předpokladu udržení tempa růstu 14 nových platících uživatelů za měsíc, dosáhl by podnik na konci roku 2026 celkem 560 platících uživatelů za měsíc.

Od spuštění kampaně ve vyhledávačích podnik zaznamenává, že ne všichni noví uživatelé se stanou aktivními, což snižuje průměrné tržby na zákazníka (a průměrný nájezd km na zákazníka). V důsledku realizace je očekáváno pokračování tohoto trendu, a proto bude namísto současné hodnoty průměrných tržeb na zákazníka (cca 1 100 Kč/měsíc) využito předpokládané snižování ze současných 1100 Kč/ měsíc až na 700 Kč/měsíc. Při splnění očekávání v podobě udržení tempa růstu při současném snižování průměrných tržeb na zákazníka by tak podnik na konci roku 2025 vykázal tržby ve výši 4 mil. Kč. Měsíčně by každých 14 nových zákazníků přinášelo tržby 9 100 Kč.

3.2.6 Identifikace a analýza rizik oživení digitální aktivity

Analýza rizik odhalila několik potenciálních hrozeb pro oživení digitální aktivity. Prvním rizikem je nízká angažovanost na sociálních sítích, která může nastat, pokud na sociálních platformách nebudou dostatečné interakce, což negativně ovlivní dosah a úspěšnost aktivit. Druhým rizikem je nízký dosah příspěvků, což může být způsobeno nezajímavým obsahem, nebo nevhodným časováním publikací. Třetím rizikem je získání negativních

recenzí, u nichž je předpokládána malá pravděpodobnost, avšak s ohledem na současnou absenci recenzí, by jejich získání mohlo mít zásadní negativní dopad.

Tabulka 21 Analýza rizik zvýšení účinnosti a efektivity online marketingu

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Hrozba	Scénář	p	D	H
R1	Nízká angažovanost na sociálních sítích	Na sociálních sítích nebude dostatek interakcí, což negativně ovlivní dosah a úspěšnost aktivit.	SP	SD	SHR
R2	Nízký dosah příspěvků na sociálních sítích	Obsah nebude uživatele zajímat, přidávání v nevhodné časy a dny.	SP	SD	SHR
R3	Negativní recenze	Negativní recenze převýší ty pozitivní, což poškodí image podniku a může odradit další potenciální zákazníky.	NP	VD	SHR

U rizika nízké angažovanosti na sociálních sítích je klíčové soustředit se na pravidelný obsah, který osloví cílovou skupinu, a bude podporovat interakci s uživateli. To zahrnuje odpovědi na komentáře, vytváření příspěvků, které vyzývají k zapojení (soutěže, ankety, otázky) a sledování optimálních časů pro publikování, aby se dosáhlo maximálního zapojení. Pro zvýšení dosahu příspěvků je důležité zajistit, aby obsah byl pro uživatele zajímavý, a pravidelně testovat různé formáty a časy publikování. Nabízí se také možnost oslovení uživatelů přímo za účelem zjištění, co by pro ně bylo zajímavé. Výběr vhodných hashtagů a optimalizace publikování v nejlepší časy pomohou zajistit větší dosah. U negativních recenzí je třeba rychle reagovat a řešit případné stížnosti transparentně a konstruktivně, čímž se minimalizuje jejich vliv na pověst podniku. Pozitivní recenze je pak nutné podporovat aktivně, například nabídkou motivace pro spokojené zákazníky k jejich napsání.

3.3 Rozšíření působnosti v rámci lokálního trhu

Nejpočetnější skupinou obyvatel v Brně jsou obyvatelé ve věku 30-44 let, přičemž se jedná právě o věkovou skupinu, která je hlavní cílovou skupinou carsharingových služeb a přirozeně také podniku Brněnská Šárka. Ponejvíce je pak tato věková skupina zastoupena v okrajových částech města Brna a specificky pak v městských částech Nový Lískovec, Černovice, Brno-Jih a Jehnice. Tato skutečnost poukazuje na to, že v těchto městských částech by se mělo nacházet z hlediska procentuálního zastoupení na obyvatelstvu dané městské části nejvíce potenciálních zákazníků. Právě tyto okrajové

části města Brna přitom Brněnská Šárka v současnosti pokryty nemá. Záměrem tak je rozšířit působnost v rámci vybraných okrajových městských částí a toto rozšíření komunikovat prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí. V rámci tohoto došlo ke stanovení 2 cílů, a přece:

- **do konce listopadu 2025 spustit rozšířenou zónu služby Brněnská Šárka o doposud nepokryté městské části na jihu Brna.**
- **do měsíce od zahájení kampaně na sociálních sítích získat alespoň 60 nových uživatelů z městských částí Černovice, Starý a Nový Lískovec a Brno-Jih.**

Ověření dosažení cíle v případě samotného rozšíření zóny služby bude jednorázovým úkonem, kdy dosažení cíle bude ověřeno prostřednictvím **náhledu do aplikace/webového rozhraní**. Výsledkem bude jasný verdikt, zda je cíl dosažen/nedosažen bez bližší kvantifikace. Dosažení termínu lze pak dále členit ještě na dosažen před stanoveným termínem/dosažen ve stanoveném termínu/dosažen po stanoveném termínu.

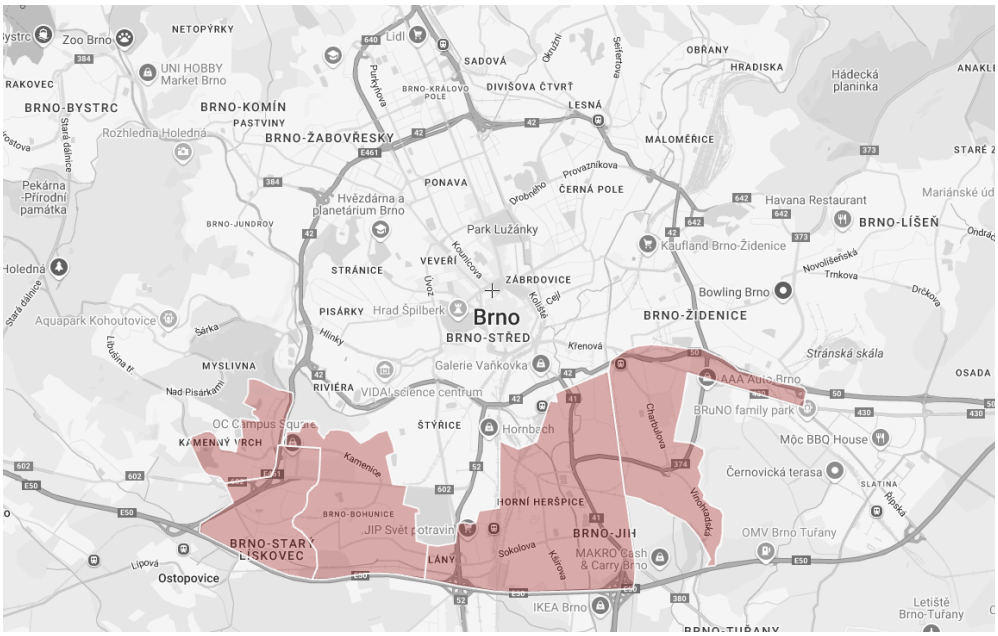
V případě druhého cíle pak bude splnění dosažení kontrolováno jednorázově na základě stanoveného cíle. Dále však bude akvizice zákazníků z nových městských částí sledována také průběžně na **měsíční bázi**, a to prostřednictvím ukazatele **"Měsíční přírůstek uživatelů z nových městských částí"**. Bude se jednat o ukazatel podřadný ukazateli celkového měsíčního přírůstku uživatelů, kdy bude rovněž možné blíže kvantifikovat jakým poměrem je na celkovém měsíčním přírůstku nových uživatelů zastoupen přírůstek uživatelů z nových městských částí.

3.3.1 Rozšíření pokrytí městských zón v Brně

Stěžejním v rámci tohoto návrhu je samotné rozšíření zóny; to je v rámci správcovského webového rozhraní relativně jednoduché, neboť k úpravám zón dochází prostřednictvím posouvání vrcholů polygonu na mapovém podkladu. Kroku samotného rozšíření nicméně musí předcházet ještě diskuse a výběr konkrétních městských částí, o něž bude zóna rozšířena, a zároveň diskuse a definování hranic rozšířené zóny.

Tyto kroky jsou pro rozšíření nezbytné s ohledem na dostupnost a praktičnost nejen z hlediska zákazníků, ale také z hlediska podniku, který vozidla pravidelně převáží na čištění a následně je přesouvá blíže centru. Po stránce výběru městských částí jsou z

hlediska procentuálního zastoupení cílové skupiny nejvhodnějšími Nový Lískovec, Brno-Jih, Černovice a Jehnice. Za úvahu nicméně stojí, zda by nebylo vhodnější Jehnice nahradit jinou městskou částí nebo Jehnice nezahrnovat vůbec. Důvodem je skutečnost, že přihlédneme-li k absolutním číslům po stránce počtu obyvatel městských částí, pak Jehnice mají pouze cca 1000 obyvatel. Jehnice by mohly být nahrazeny například Starým Lískovcem/Bohunicemi, které se nachází v bezprostřední blízkosti Nového Lískovce, a zároveň se jedná o relativně velké městské části po stránce počtu obyvatel se stále relativně velkým procentuálním zastoupením cílové skupiny. Uvážíme-li, že by k rozšíření zóny došlo o městské části Nový a Starý Lískovec, Brno-Jih, Bohunice a Černovice, pak v absolutních číslech tyto městské části zahrnují okolo 55 tis. obyvatel.



Obrázek 9 Vyznačení vybraných městských zón

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dále by se měl podnik zaměřit na již zmíněné definování hranic. Cílem tohoto kroku je, aby nová, rozšířená zóna co nejlépe pokrývala vybrané městské části. Podnik by se měl při definování hranic zaměřit na to, aby zóna pokrývala i parkoviště a oblasti, kde bude možné bezproblémově zaparkovat tak, aby carsharing přirozeně doplnil stávající dopravní infrastrukturu a nabídnul obyvatelům pohodlnou alternativu k vlastnictví automobilu. Zároveň by ale měl být kladen důraz na to, aby nebyly zbytečně pokrývány řídce osídlené lokality, lokality bez osídlení nebo lokality, kde by provoz mohl být

komplikovaný. Typickým příkladem mohou být průmyslové zóny nebo areály s omezeným přístupem jako jsou nemocnice.

Co se parkování týče, městské části Nový Lískovec a Brno-Jih jsou pokryty modrými rezidentními zónami (zóna C). Starý Lískovec, Bohunice a Černovice pak rezidentními zónami pokryty nejsou. Oprávnění k parkování v rezidentních zónách má podnik zajištěno pro všechna vozidla a tento krok tak nebude nutné řešit.

3.3.2 Komunikace a propagace rozšíření zóny

Souběžně s přípravou rozšíření by pak mělo dojít také k zahájení příprav podkladů pro zpracování komunikačních a propagačních aktivit a materiálů, které bude zajišťovat externí agentura se kterou podnik spolupracuje v rámci aktuální kampaně ve vyhledávačích. Přípravou podkladů se rozumí definování požadavků ve smyslu grafické podoby propagačních materiálů a segmentačních kritérií pro zacílení v rámci kampaně (věk a lokalita dle analýz a současného know how).

S ohledem na skutečnost, že carsharing je z vysoké míry tažen digitalizací by i komunikace a propagace měla probíhat prioritně v rámci digitálního prostoru, a specificky pak v rámci webových stránek a na sociálních sítích. Ze sociálních sítí se jako nejvhodnější jeví Instagram a Facebook, a přece na základě skutečnosti, že mají nejvyšší poměr uživatelů z cílových věkových skupin. Přirozeně existuje větší množství sociálních sítí (např. Tiktok, Snapchat a další), nicméně ty se pro propagaci spíše nehodí s ohledem na vysoký poměr uživatelů z nižších věkových skupin, zejména těch pod s věkem pod 18 let (Hauser, 2024; Malík, 2023).

V rámci webových stránek by měla o rozšíření zón informovat hned úvodní stránka. Možnou vizuální podobu úvodní stránky zachycuje obrázek č. 10. V rámci sociální sítě Facebook lze uvažovat o formě propagovaných příspěvků obsahujících infografiku a doplňující informativní text v obdobné podobě jako na webu. V případě sociální sítě Instagram se pak opět může jednat o formu příspěvků, nicméně ta může být kombinována s reklamou ve formě infografiky v rámci Reels s možností prokliku přímo na webové stránky. Specifikace formy propagace by nicméně měla být konzultována také s externí agenturou, která by měla být schopna podniku poradit, co bude nejvhodnější.

Obrázek 10 Možný návrh informování na webových stránkách

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.3.3 Plán implementace a odpovědnost za realizaci rozšíření zóny

Plán implementace rozšíření zóny pokrytí, zahrnuje celkem 5 kroků, kdy nejprve dojde k výběru konkrétních městských částí a vymezení přesných hranic nové zóny. Po tomto kroku bude následovat úprava hranic zóny přímo v rámci webového rozhraní s nastavením data, od kdy zóna začne platit. Paralelně s těmito kroky pak bude probíhat příprava podkladů pro marketingovou komunikaci a propagaci, na niž naváže již samotné zpracování požadovaných materiálů a kampaně ze strany externí agentury. Posledním krokem bude spuštění rozšířené zóny a zahájení komunikačních aktivit směrem k veřejnosti. Rozšíření zóny bude realizováno po vyhodnocení prvního měsíce aktivity na sociálních sítích s ohledem na zjištěná data pro možnost lepšího zacílení.

Za výběr městských částí a definici hranic bude odpovědný vedoucí, stejně jako za přípravu podkladů pro agenturu, nicméně do procesu obou úkonů bude zapojen tým zaměstnanců. Samotnou úpravu rozhraní bude rovněž zajišťovat vedoucí. Komunikační a propagační část bude následně řešit vybraný marketingový specialista externí agentury. Časový harmonogram zachycuje tabulka č. 22 níže.

Tabulka 22 Časový harmonogram rozšíření zóny a propagace

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Aktivita	**Termín**
1	Výběr městských části a definování hranic rozšířené zóny	28.10.2025-10.11.2025
2	Rozšíření zóny v rámci webového rozhraní	25.11.2025
3	Příprava podkladů pro externí agenturu	04.11.2025-10.11.2025
4	Zpracování grafických materiálů a kampaně	11.11.2025-24.11.2025
5	Spuštění rozšířené zóny a propagačních aktivit	25.11.2025

3.3.4 Rozpočet nákladů a přínosy rozšíření zóny

Náklady na realizaci tohoto návrhu lze shrnout do 4 položek. První položkou jsou personální náklady spojené se zapojením týmu do výběru, definování hranic rozšířené zóny a rozšíření zóny. Předpokládaná celková potřebná časová dotace činí 14 h (uvažovány jsou 2 schůze po 1 hodině na 4 pracovníky + 6 h na zpracování podkladů). Tento časový rozsah tak pro podnik při předpokládaných hodinových nákladech ve výši 251 Kč/h činí 3 514 Kč.

Druhou položkou je zpracování grafických materiálů s odhadem 2 000 Kč a třetí položkou je zpracování kampaní pro Instagram a Facebook s odhadem 4 000 Kč, kdy obě položky představují náklady na externí agenturu. Náklady na externí agenturu reflektují realistický předpoklad skutečných nákladů v návaznosti na dosavadní a předchozí spolupráci.

Poslední položkou jsou náklady na provoz kampaně, kdy je uvažováno, že kampaň bude v provozu na sociálních sítích Instagram a Facebook, a to po dobu jednoho měsíce. Uvažován je denní rozpočet 100 Kč pro každou ze sociálních sítí. Celkové odhadované náklady jsou tedy 6 000 Kč.

Tabulka 23 Rozpočet nákladů rozšíření zóny a propagace

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	**Náklady v Kč**
Personální náklady	3 514 Kč
Náklady na zpracování grafických materiálů	2 000 Kč
Náklady na zpracování kampaní	4 000 Kč
Provoz kampaně	6 000 Kč
Náklady celkem	**15 514 Kč**

Společnost očekává přínosy v podobě získání nových zákazníků (shodné s cílem pro tento návrh), kdy akvizice nových platících uživatelů bude přetavena na základě zapůjčení vozidla do podoby finančních přínosů, potažmo tržeb. Na území městských částí, na které se podnik plánuje rozšířit v současnosti, žije okolo 55 000 obyvatel, kdy cílová skupina, tedy osoby ve věku 25-45 let zastupuje podíl přibližně 27,56 % (geometrický průměr procenta zastoupení v jednotlivých cílových městských částí). V absolutních číslech se tedy jedná přibližně o 15 158 obyvatel. Předpokládaný zásah cílové skupiny je 40 %, tedy jedná se o dosah cca 6 000 osob. Za předpokládaného konverzního poměru 1 % je tak očekáváno získání celkem 60 nových platících zákazníků. Je však nutné uvažovat, že rozšíření zóny bude mít spíše dlouhodobější přesah. Započítáme-li pak také zvýšení účinnosti a efektivity online marketingu, na konci roku 2026 tak podnik cílí na celkový počet 620 platících uživatelů.

Uvážíme-li opět, že průměrné měsíční tržby na zákazníka se budou snižovat až na hodnotu 700 Kč/měsíc, pak za měsíc by tak 60 nových platících zákazníků při těchto průměrných tržbách na zákazníka vygenerovalo měsíční tržby ve výši 42 000 Kč. Za rok se jedná o sumu 504 000 Kč. Při započítání zvýšení účinnosti a efektivity online marketingu v podobě udržení tempa růstu zákazníků by tržby na konci roku 2026 činily cca 4,5 mil. Kč.

3.3.5 Identifikace a analýza rizik rozšíření zóny

V rámci analýzy rizik bylo identifikováno celkem 5 rizik. Prvním rizikem je špatná dostupnost vozidel, kdy současný vozový park by mohl být v případě většího zájmu nedostatečný, což by ovlivnilo kvalitu službu a její schopnost uspokojit zákazníky, proto je hodnota rizika vysoká. Dalším rizikem je naopak nižší než očekávaná poptávka v nové zóně, která by ovlivnila návratnost návrhu, pravděpodobnost je s ohledem na výsledky nicméně nízká a celková hodnota rizika je proto střední. Třetím rizikem je riziko nedostatečné informovanosti, kdy pokud nebude komunikace správně zacílena, o rozšíření nebudou cíloví potenciální zákazníci informování. Na základě spolupráce znalosti cílové skupiny a možnosti korekcí je pravděpodobnost však relativně nízká a celková hodnota rizika je tak střední. Předposledním rizikem je negativní reakce veřejnosti na rozšíření. I když je pravděpodobnost negativních reakcí na základě dosavadních zkušeností spíše nízká, pokud by se takové reakce objevily, mohly by

výrazně poškodit reputaci a image služby (tím spíš na základě aktuální absence recenzí). Posledním rizikem je zpoždění agentury při přípravě kampaně a propagačních materiálů. I když se jedná o riziko s nízkou pravděpodobností, jeho dopad by mohl ovlivnit načasování a efektivitu propagačních aktivit.

Tabulka 24 Analýza rizik rozšíření zóny

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Hrozba	Scénář	p	D	H
R1	Špatná dostupnost vozidel	Současný stav vozového parku nebude dostatečný pro dobré pokrytí nové zóny.	SP	VD	VHR
R2	Nízká poptávka v nové zóně	Po spuštění se ukáže, že o službu v nové části není zájem	SP	VD	SHR
R3	Nedostatečná informovanost o rozšíření	Cílová skupina se na základě špatného zacílení nedozví o rozšíření	NP	SD	SHR
R4	Negativní reakce veřejnosti	Rozšíření zóny spustí vlnu negativních komentářů nebo protiakcí	NP	VD	VHR
R5	Zpoždění agentury při přípravě kampaně a materiálů	Agentura nestihne připravit propagační materiály včas	NP	SD	NHR

Pro omezení rizika špatné dostupnosti vozidel lze zmínit 2 možné přístupy. Prvním přístupem je zmenšení zóny o lokality, které jsou využívány spíše sporadicky. Druhým přístupem je rozšíření vozového parku, na což reaguje jeden z návrhů. Nízká poptávka je nevyhnutelným rizikem, které by mělo dopad na návratnost, nicméně statistika poukazuje na to, že v předmětných městských částech je potenciál poptávky po stránce zastoupení cílové skupiny velký. Riziko nedostatečné informovanosti bude omezeno prostřednictvím kampaně, která bude zpracovávána ze strany zkušené externí agentury disponující i knowhow týkajícího se cílení kampaní a reklam. Negativní reakce veřejnosti jsou opět nevyhnutelným rizikem, avšak podnik by si měl připravit formu komunikace a sjednotit přístup k proaktivnímu řešení. Riziko zpoždění agentury při přípravě kampaně a materiálů by pak mělo být podchyceno jasnými smluvními termíny se sankcemi v případě jejich nedodržení a pravidelnými kontrolami pokroku.

3.4 Rozšíření vozového parku

Jak již bylo zmíněno, podnik má v současnosti ambice svůj vozový park rozšiřovat, což jde ruku v ruce s prvním návrhem v podobě rozšíření zóny pokrytí o nové městské části.

Tím, že se zóna rozšíří bude totiž vhodné také zvýšit stav vozového parku tak, aby byl podnik schopen co nejlépe v rámci svých možností pokrýt rozšířenou zónu.

Kromě této skutečnosti jde tento návrh však také naproti řešení hrozeb v podobě výrazně menší flotily vozů a její rozmanitosti, kdy díky tomuto návrhu podnik udrží nebo posílí svou pozici vůči hlavnímu konkurentovi po stránce počtu vozů (záleží na tom, zda i Autonapůl bude rozšiřovat stávající flotilu na území lokálního trhu či nikoliv), a zároveň podnik posílí i svou pozici po stránce rozmanitosti (pokud dojde k pořízení vozidel odlišných od těch současných). Zůstaneme-li pak ještě u rozmanitosti vozového parku, pak z průzkumu a hodnocení faktorů ovlivňujících spokojenost se službou carsharingu vyplynulo, že spíše, než úroveň výbavy je stěžejní dostat se z bodu A do bodu B. Tato příležitost bude zohledněna při výběru nových vozidel. Dle informací podniku je služba navíc využívána zejména na kratší cesty.

Tím se však dostáváme k otázce financování, která je v případě začínajících podniků obvykle zásadní; o to víc v tomto případě, kdy pořízení jednoho nového vozu a vybavení pro carsharing je záležitostí jednotek statisíců. Právě v tomto bodě na scénu přichází silná stránka v podobě míry zadluženosti, která se nachází v rámci doporučených mezí, a zároveň také možnost získání bezúročného úvěru pro sociální podniky, který je využitelný i na pořízení aut. Prostřednictvím bezúročného úvěru by tak podnik v podstatě získal bezplatné zdroje financování (respektive za vlastní náklady na získání úvěru), které bude možné využít právě na rozšíření vozového parku, čímž zároveň dojde ke zmírňování slabých stránek malé rozmanitosti vozů a malého vozového parku. Cíle tohoto návrhu by se tedy daly vyjádřit následujícím způsobem:

- **do poloviny dubna 2026 rozšířit vozový pak o nejméně 3 nová vozidla ze segmentu malých městských vozů.**
- **do konce roku 2025 získat bezúročný úvěr pro sociální podniky od NRB na 90 % celkových způsobilých výdajů.**

První cíl bude vyhodnocen pouze na základě rozšíření vozového parku o minimálně 3 nová vozidla ze segmentu malých městských vozů do stanoveného termínu. Bude se hodnotit, zda byl tento počet vozidel skutečně pořízen a zda splňují požadavky na typ uvedené v cíli.

Druhý cíl bude vyhodnocen na základě získání bezúročného úvěru pro sociální podniky od Národní rozvojové banky, který pokryje 90 % způsobilých výdajů. Hodnocení bude zahrnovat pouze to, zda úvěr byl skutečně získán a zda odpovídá požadované výši, tedy 90 % celkových způsobilých výdajů.

3.4.1 Výběr vozidel

Rozšíření vozového parku je ze strany podniku hotovým rozhodnutím, o to víc ve vztahu k návrhu rozšíření pokrytí lokálního trhu. Co bude nicméně podstatné je rozhodnutí týkající se počtu nově pořizovaných vozidel a posléze také značce, modelu a výbavě.

Po stránce typu vozidel by se měl podnik v rámci rozšíření vozového parku zaměřit na malé městské vozy, a přece s ohledem na zaměření na kratší cesty v rámci kterých velké vozy spíše nejsou třeba. Dalším opodstatněním je pak to, že tímto typem vozů podnik v současnosti nedisponuje. Vedle toho by se mělo jednat o vozy s nižším stupněm výbavy vzhledem k tomu, že podstatnější, než výbava je pro zákazníky dostat se z bodu A do bodu B (tím spíše u kratších cest, kde např. adaptivní tempomat ani nebudou mít možnost využít). Ve vztahu ke správě vozového parku by se pak mělo jednat o značku vozidel, která je na lokálním (i tuzemském) trhu již zavedená a bude tak zde mít dobrou servisní podporu. To je důležité i s ohledem na dostupnost náhradních dílů. Z úvah tím pádem lze vyřadit například Čínské značky typu MG a další, které se na trhu teprve etablují, byť je jejich cena v porovnání s konkurencí příznivá. Na základě průzkumu trhu, tyto požadavky splňují následující automobilky a modely:

- Škoda Fabia, cena od 364 900 Kč včetně DPH,
- Volkswagen Polo, cena od 389 900 Kč včetně DPH,
- Kia Picanto, cena od 319 980 Kč včetně DPH,
- Hyundai i10/i20, ceny od 289 990 Kč /329 990 Kč včetně DPH,
- Renault Clio, cena od 399 500 Kč včetně DPH,
- Peugeot 208, cena od 420 000 Kč včetně DPH,
- Citroën C3, cena od 390 000 Kč včetně DPH,
- Dacia Sandero, cena od 335 000 Kč včetně DPH.

Všechny výše uvedené vozy nejsou absolutně srovnatelné po stránce velikosti, nicméně vždy se jedná o menší vůz vhodný do města a na kratší trasy. Všechny značky jsou v

česku zavedené, známé a neměl by u nich být problém se servisem, ani s náhradními díly. Ve vztahu k návrhu na pořízení vozidel s nižším stupněm výbavy je rovněž vhodné poznamenat, že to, co bylo historicky považováno za mírně vyšší nebo vyšší stupeň výbavy je dnes spíše základem (typicky parkovací senzory, multifunkční volant a další). Co se pak cen týče, z výběru výše je bezkonkurenčně nejvýhodnější Hyundai i10. Zároveň je vhodné poznamenat, že ceny výše jsou uvedeny včetně DPH a to, že v případě pořízení více než jednoho vozidla bude mít podnik pravděpodobně možnost získání cenového zvýhodnění, resp. množstevní slevy. Výsledná cena za vozidlo tak bude s největší pravděpodobností nižší než ceníková. Volba značky, modelu, počtu vozidel, stupně výbavy bude předmětem diskuse.

V souvislosti s pořízením nových vozů pak bude nutné řešit také další navazující položky, kterými jsou specificky polep pro rozpoznání vozů, pořízení jednotek pro carsharing a vybavení vozů v podobě bezpečnostních vest, lékárniček a pro zimní sezónu pak škrabek se smetákem. Cenu polepů by se měla vejít do 10 000 Kč na vozidlo. Jednotky pro carsharing pak podnik používá od společnosti INVERS, kdy jejich cena ze zkušenosti podniku se pohybuje okolo 1000 EUR, tedy okolo 25 000 Kč. Bezpečnostní a doplňková výbava je pak otázkou celkově maximálně 1000 Kč.

3.4.2 Zajištění financování nových vozidel

V případě rozvoje začínajících podniků je pak takřka vždy zásadní otázkou, jak náklady financovat, respektive kde na to vzít. V případě tohoto návrhu se přímo nabízí možnost získání bezúročného úvěru v rámci programu S-podnik plus. Úrok je tedy přirozeně nulový. Dalšími podstatnými parametry pak jsou:

- výše úvěru musí být minimálně 400 tis. Kč a maximálně 25 mil. Kč,
- vlastní zdroje musí činit alespoň 10 % celkových způsobilých výdajů,
- délka splatnosti je maximálně 10 let, respektive 12 let v případě využití na pořízení nebo zhodnocení nemovitých věcí,
- odklad splátek až 3 roky.

S ohledem na minimální rozsah úvěru by tak měla být pořízena alespoň 3 vozidla, aby podnik na úvěr dosáhnul, respektive splnil požadavky kladené ze strany NRB. 3 vozidla zároveň reflektují představu podniku o rozšíření vozového parku. Logickým krokem by bylo využít minimální možnou míru zapojení vlastních zdrojů, nicméně je nutné zmínit,

že NRB standardně postupuje tím způsobem, že žadatel si zažádá o úvěr s požadovanými parametry a NRB na základě ohodnocení klienta po stránce bonity a dalších kritérií vystaví vlastní nabídku týkající se poskytnutí/neposkytnutí úvěru, případně jeho parametrů. Ačkoliv by tak bylo žádáno o úvěr se zapojením vlastních zdrojů 10 %, NRB může navrhnout, že je ochotna přistoupit k poskytnutí úvěru pouze pokud podnik zapojí minimálně 30 % vlastních zdrojů. Vlastní zdroje podniku, které budou použity pro účely úvěru plynou z běžné činnosti, respektive z generovaného zisku a nerozděleného zisku minulých let.

Stěžejním bude v případě získání bezúročného úvěru studium podmínek pro získání, zpracování žádosti a kompletace podkladů. Samotné zpracování žádosti není nijak zvlášť obtížné, neboť se jedná o soubor formulářů, které se vyplňují dle pokynů a nápověd obsažených v rámci dokumentů. Nejnáročnější na vyplnění z těchto formulářů je ekonomická příloha C, která vyžaduje provedení predikce ekonomického vývoje projektované do podoby rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Stěžejní je pak také časové sladění kompletace dokumentů, kdy na vybrané dokumenty je nutné čekat na zaslání ze strany příslušných orgánů (finanční úřad a správa sociálního zabezpečení) a některé dokumenty jsou platné jen po určitou dobu například právě prohlášení o bezdlužnosti vystavované finančním úřadem a správou sociálního zabezpečení.

3.4.3 Komunikace a propagace rozšíření vozového parku

Stejně jako v případě rozšíření zóny by mělo být komunikováno i rozšíření vozového parku, neboť se jedná o aspekt, který má přímý vliv na uživatele a jejich zkušenost s nabízenou službou. Navrhovaný způsob propagace je shodný s tím v rámci rozšíření zóny. Propagace by měla tedy probíhat na úvodní straně webu s možným proklikem na oddíl „Auta“. Dále pak na sociálních sítích Facebook a Instagram, kdy v rámci sociální sítě Facebook i Instagram by měly být spuštěny kampaně, které budou z hlediska věku opět mířit na cílovou skupinu, nicméně z hlediska geografie budou mířit již na celé Brno a nikoliv pouze na vybrané městské části jako v případě prvního návrhu.

3.4.4 Plán implementace rozšíření vozového parku

Prvním krokem je studium podmínek bezúročného úvěru v rámci programu S-podnik plus, které je zásadní pro následnou realizaci celé akce získání úvěru. Následuje kompletace podkladů a podání žádosti, přičemž současně probíhá i výběr vhodných

vozidel a jednání s dealery/autosalony. Po schválení úvěru a podpisu smlouvy budou vozidla spolu s doplňkovým vybavením objednána. Dalším krokem je samotné dodání vozidel, jejich polep a vybavení, které bude provádět specializovaná firma, která Šárce tímto způsobem připravovala stávající vozový park. V závěrečné fázi probíhá příprava marketingových aktivit směrem k veřejnosti, a poté následuje spuštění provozu nových vozů spolu s doprovodnými propagačními aktivitami.

Práce budou zahájeny po zahájení aktivit na sociálních sítích. V té době podnik sice ještě nebude dosahovat výsledků, nicméně získání bezúročného úvěru a dodání vozidel je časově náročné a je tak nutné začít s dostatečným časovým předstihem. V případě nenaplnění předpokládané akvizice nových zákazníků je možné od úvěru před uzavřením smlouvy odstoupit a v akci spojené s rozšířením vozového parku dále nepokračovat.

Za administrativní část procesu, tedy studium podmínek, kompletaci podkladů, podání žádosti a komunikaci s Národní rozvojovou bankou, bude odpovědný vedoucí podniku spolupracující s externí účetní a vybraným pracovníkem. Výběr vozidel a zajistí vedoucí ve spolupráci s některým z pracovníků. Dodání vozidel a úkony s tím spojené budou mít na starost příslušní pracovníci vybraného dealera/autosalonu. O polepy a doplňkovou výbavu se postará specializovaná firma. Za přípravu a realizaci materiálů potřebných k marketingu bude opět odpovědný příslušný pracovník externí agentury, která zajišťuje i propagaci s ohledem na rozšíření zóny.

Tabulka 25 Časový harmonogram rozšíření vozového parku

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Aktivita	**Termín**
1	Studium podmínek získání bezúročného úvěru S-podnik plus	26.08.2025-01.09.2025
2	Kompletace podkladů a podání žádosti o bezúročný úvěr	02.09.2025-02.10.2025
3	Výběr vozidel a jednání s dealery	02.09.2025-02.01.2026
4	Schválení bezúročného úvěru a podpis smlouvy	Do 02.01.2026
5	Objednávka vozidel a doplňkového vybavení	03.01.2026
6	Dodání vozidel	Do 03.04.2026
7	Polep vozidel a příprava k zařazení do provozu	04.04.2026-17.04.2026
8	Příprava komunikace a propagace na sociálních sítích	04.04.2026-17.04.2026
9	Zahájení provozu nových vozidel a komunikačních aktivit	18.04.2026

3.4.5 Rozpočet nákladů a přínosy rozšíření vozového parku

Rozpočet nákladů na rozšíření vozového parku obsahuje opět personální náklady na studium podmínek a zpracování žádosti a jednání s dealery, dále pak samotné pořízení vozidel a vybavení pro carsharing a přípravu podkladů pro zpracování materiálů pro propagaci na sociálních sítích.

Předpokládaná potřebná časová dotace na studium podmínek činí 8 h, u zpracování žádosti je to pak 16 h. V případě jednání s dealery se předpokládá oslovení 5 dealerů (vždy 2 h schůzka). V návaznosti na tyto schůzky je pak předpokládána potřebná časová dotace 3 h na dojednání podmínek s vybraným dodavatelem a objednávku. V poslední řadě je opět očekáváno 6 hodin na přípravu podkladů pro grafické materiály a kampaň. Celkem se tedy jedná o 43 h. Při uvážení hodinových nákladů, jak bylo kalkulováno v rámci kapitoly 3.2, ve výši 251 Kč/h, pak náklady za 43 hodin činí 10 793 Kč.

U vozidel je obtížné předem stanovit pořizovací cenu, nicméně uvážíme-li aritmetický průměr cen vozidel uvedených v rámci kapitoly 3.4.1 bez DPH, pak by pořizovací cena za vozidlo činila po zaokrouhlení na celé stokoruny 297 000 Kč, tedy 891 000 Kč bez DPH za 3 vozidla. Kromě toho je však také možné, že podnik v souvislosti s pořízením více vozidel získá množstevní slevu. Předpokládaná cena polepů pak činí 10 000 Kč bez DPH za vozidlo, jednotka INVERS 25 000 Kč bez DPH a doplňková/bezpečnostní výbava 1 000 Kč bez DPH na vozidlo. Celková cena za 3 vozidla je tedy 108 000 Kč bez DPH. V případě těchto nákladů je nicméně předpokládáno jejich zahrnutí do rozpočtu zvýhodněného úvěru, kde by byl požadován úvěr ve výši 90 % a vlastní zdroje by tak činily pouze 10 %. Jednorázově vynaložené vlastní zdroje na pořízení vozidel by tak činily 89 100 Kč, vlastní zdroje vynaložené na vybavení vozidel pak 10 800 Kč. Úvěr je bezúročný, měsíční splátka při uvažované době splatnosti 10 let by činila cca 7 500 Kč, splátky jsou odložitelné až o 3 roky a je uvažováno jejich odložení.

Předpokládány jsou pak také náklady na pojištění vozidel povinným ručením a havarijním pojištěním s předpokládanou sumou 30 000 Kč na vozidlo, celkem tedy 90 000 Kč za 3 vozidla (služby pojištění jsou obecně osvobozeny od DPH bez nároku na odpočet). Očekávané náklady na zpracování grafických materiálů, kampaní a provoz kampaní jsou identické jako v případě návrhu na rozšíření zóny. Kampaň bude opět trvat 1 měsíc.

Tabulka 26 Rozpočet nákladů rozšíření vozového parku

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Náklady v Kč
Personální náklady	10 793 Kč
3 nové vozy	891 000 Kč
Vybavení 3 vozů	108 000 Kč
Pojištění pro 3 vozy (POV+HAV)	90 000 Kč
Zpracování grafických materiálů	2 000 Kč
Zpracování kampaní	4 000 Kč
Provoz kampaní	6 000 Kč
Náklady celkem	**1 111 793 Kč**

Nové vozy samy o sobě žádné finanční přínosy nemají, finanční přínos mají až zákazníci užívající vozy, přičemž nové vozy budou sloužit k uspokojení poptávky právě nově příchozích uživatelů. Stěžejním pro podnik tak je, aby rozšíření vozového parku pomohlo vybalancovat očekávaný nárůst počtu zákazníků v důsledku zvýšení účinnosti a efektivity online marketingu a rozšíření působnosti v rámci lokálního trhu. Přínosem bude rovněž zvýšení počtu vozidel vozového parku a zvýšení rozmanitosti vozového parku po stránce modelů i typů vozidel, čímž dojde k omezení slabých stránek právě v podobě malé flotily a malé rozmanitosti parku vůči konkurenci.

3.4.6 Identifikace a analýza rizik rozšíření vozového parku

V případě tohoto návrhu bylo identifikováno celkem 5 rizik. Prvním je zamítnutí žádosti, což by mělo zásadní dopad na schopnost financovat rozšíření v požadovaném rozsahu. Navazujícím rizikem je pak zpoždění schválení úvěru, což by mělo vliv na prodloužení celkové doby realizace a tím pádem i prodloužení doby, než by se nové vozy dostaly „na ulici“. Opomenout nelze ani riziko spojené s dodavatelem v podobě zvýšením nákladů na pořízení vozidel v průběhu času a zpoždění dodávek, což by ovlivnilo celkové náklady a opět i prodloužení doby než se vozy dostanou na ulici. Posledním rizikem je pak neschopnost vytížit kapacity aut, což by vedlo k neefektivnímu provozu vozidel a zbytečným nákladům. Analýzu rizik rozšíření vozového parku zachycuje tabulka č. 27 níže.

Tabulka 27 Analýza rizik rozšíření vozového parku

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Hrozba	Scénář	p	D	H
R1	Zamítnutí žádosti o bezúročný úvěr	Nesplnění definovaných podmínek pro získání úvěru; nesplnění scoringu ze strany banky.	NP	VD	SHR
R2	Zpoždění schválení úvěru	Bance zabere schválení úvěru delší než předpokládanou dobu, což zpozdí celkový proces.	SP	VD	VHR
R3	Vyšší náklady na pořízení vozidel	Dealer/autosalon zvýší ceny vozidel, což bude mít vliv na celkovou transakci, potenciálně i schopnost financovat pořízení.	NP	VD	SHR
R4	Zpoždění dodávky vozidel	Dealer/autosalon nestihne vozidla dodat v dohodnutém termínu.	SP	VD	VHR
R5	Neschopnost vytížit kapacity nových vozidel	Nová vozidla nebudou vytížena dle očekávání a budou přinášet pouze náklady.	NP	VD	SHR

Pro minimalizaci prvního rizika se doporučuje krok důkladného nastudování podmínek a bezplatného předhodnocení úvěruschopnosti přímo u Národní rozvojové banky. Rovněž by mělo dojít také ke zhodnocení možnosti získání úročeného úvěru od některé z komerčních bank. V případě druhého rizika je pak vhodné pravidelně komunikovat s pracovníkem, jemuž byla žádost přidělena, včas dodávat požadované podklady a informovat se o stavu žádosti. Vyšší náklady na pořízení vozidel je riziko, které lze omezit pečlivým výběrem dealerů a zajištěním cenových nabídek s pevnými cenovými podmínkami. Aby se minimalizovalo zpoždění dodávky vozidel, je kladeno důraz na detailní specifikace a jasně definované termíny v dohodě s prodejcem. Alternativou je pořízení skladových vozidel namísto vozidel na objednávku. Riziko neschopnosti vytížení kapacit bude minimalizováno prostřednictvím předcházejících akcí v podobě zvýšení účinnosti a efktivity online marketingu a rozšíření zóny, v jejichž důsledku je očekávána akvizice nových platících zákazníků.

3.5 Navázání spolupráce s provozovateli substitutů

Z analýz vyplývá, že carsharingové služby obecně, včetně lokálního trhu, mají mnoho různých substitutů (chůze, MHD, IAD, sdílená kola a koloběžky, autopůjčovny), které jsou zároveň kolikrát i provozovány kapitálově silnými subjekty. Substituty však mohou být v určitých specifických případech udržitelné mobility spíše komplementy, kdy

jednotlivé způsoby mobility mohou vzájemně koexistovat a doplňovat se ve vztahu k záměrům cest. Myšlenkou tohoto návrhu je tak oslovení a navázání spolupráce s provozovateli vybraných substitutů za účelem přetavení hrozby v příležitost. Brněnská Šárka je mikropodnikem a lepší než svádět konkurenční boj je tak spíše s nimi zkusit spolupracovat. Cílem v rámci tohoto návrhu je:

- **Do poloviny května 2026 navázat spolupráci alespoň s jedním z provozovatelů substitutů na území města Brno.**

Tento cíl bude vyhodnocen na základě navázání spolupráce s alespoň jedním provozovatelem substitutů na území města Brno do stanoveného termínu. Hodnocení bude zahrnovat pouze to, zda byla skutečně uzavřena spolupráce s konkrétním provozovatelem a zda byla splněna podmínka, že tato spolupráce se týká provozovatelů substitutů v požadované lokalitě, tedy v Brně. Výsledkem bude verdikt splněn v termínu/splněn před termínem/splněn po termínu.

3.5.1 Identifikace potenciálních partnerů a oslovení

Zásadním bude pro možnost navázání spolupráce větší množství úkonů, kdy tím vůbec prvním je identifikace potenciálních partnerů, respektive těch nejvhodnějších z hlediska kompatibility, ale i z hlediska potenciálu pro navázání spolupráce. Specificky na trhu působí následující provozovatelé, u nichž by bylo možné o spolupráci uvažovat:

- **Koloběžky:** Bolt, Lime
- **Kola:** Rekola, Nextbike, Bolt
- **Skútry:** Antees
- **MHD:** Dopravní podnik města Brna

Za substituty lze považovat i další formy mobility jako chůze, autopůjčovny a podobně, nicméně tyto substituty spolupráci příliš nenahrávají buď z důvodu, že to nelze (chůze) nebo z důvodu, že daný substitut v zásadě v žádné ze situací nemůže být komplementem.

Nejvhodnějším se v tuto chvíli dle autora práce nicméně jeví Dopravní podnik města Brna (DPMB) nebo přímo město Brno. Důvodem je skutečnost, že Brno jako město není podnikatelským subjektem (DPMB ano), a jeho záměrem tak není dosahování zisku, jako spíše spokojenosti obyvatel. Dalším důvodem je však to, že v Brně roste podíl

individuální automobilové dopravy, což je v přímém rozporu se zájmy města a carsharing může přispět ke zmírňování či zvrácení tohoto trendu.

Tím se dostáváme však k tomu, že stěžejním pro minimálně reakci na kontaktování potenciálního partnera nebo v pozdější fázi pokračování jednání je mít plán, model či alespoň představu o spolupráci. Mělo by tak dojít k sestavení rámce návrhu spolupráce, který by měl potenciálního partnera (uvažujme město Brno) zaujmout, aby byl ochoten přistoupit minimálně k dalším jednáním. Návrh může mít následující podobu:

- **Představení:** představení podniku a carsharingu a základních parametrů služby, akcentace sociálního podnikání a přínos podniku pro lokální trh.
- **Proč:** identifikace společných cílů a představení potřeby spolupráce. Společnými cíli a potřebou spolupráce může být například již zmíněný vysoký podíl individuální automobilové dopravy a jeho růst nebo problematika parkovacích míst. Společným cílem ale může být také například podpora multimodality dopravy a efektivního využití dopravních prostředků.
- **Co a jak:** v tomto bodě by mělo dojít k představení možných forem spolupráce s bližším představením potřebných kroků. Může se jednat například o získání **cenového zvýhodnění pro parkování v rámci modrých zón,** slevy na carsharing pro držitelé ročních předplacených jízdenek, kombinované předplatné, cashback na carsharing za využívání MHD, společné kampaně. Autor práce se domnívá, že návrhy je nutné pro úspěch potřeba stavět na jednoduchosti přístupu a užívání, výhodnosti kombinovaného využití a atraktivitě (něco navíc vůči vlastnictví vozidla).
- **Přínosy:** jednou věcí je plán, druhou věcí je však jeho zajímavost. Pokud má mít spolupráce budoucí potenciál, je nutné nalézt a představit i přínosy, které bude moci partner ze spolupráce čerpat. Ty by měly přirozeně vycházet ze společných cílů a podoby spolupráce. V případě Brna se spíše nebude jednat přímo o finanční přínosy jako spíše ty nefinanční, které mohou být charakteru například již uvedeného snížení podílu individuální automobilové dopravy.

Po sestavení je možné přistoupit ke kontaktování potenciálního partnera a zahájení jednání o možné formě spolupráce, ve které bude však podstatné, aby, byť bude jedna ze zúčastněných stran ze spolupráce těžit více, byly podmínky oboustranně výhodné a

přínosné. Ve vztahu k výše uvedenému je vhodné zmínit, že tento návrh samozřejmě může skončit i nezdarem a je u něj i vyšší pravděpodobnost nezdaru než u ostatních návrhů, neboť tento návrh záleží také na zájmu druhé strany. Další, co je nutné zmínit je skutečnost, že plán/návrh spolupráce by musel být pro jednotlivé typy substitutů vždy do jisté míry odlišný v návaznosti na společné cíle/zájmy a realizovatelnost, což je rovněž jedním z úskalí tohoto návrhu.

Závěrem dlužno podotknout, že kromě navázání spolupráce s některým z provozovatelů substitutů se po stránce dalšího rozvoje nabízí do budoucna také rozvoj jiných B2B spoluprací jako například poskytnutí vozidel servisům, pokud jim dočasně dojdou náhradní vozy. Společnost se nicméně plánuje vydat rozvojem v segmentu B2C a nemá tak v současnosti v plánu alokovat na tyto aktivity zdroje.

3.5.2 Plán implementace a odpovědnost za realizaci navázání spolupráce

Plán navázání strategické spolupráce se skládá z několika hlavních kroků. V první řadě je třeba zvolit vhodného partnera – ačkoliv se jako nejpřirozenější nabízí Dopravní podnik města Brna nebo přímo město Brno, konečné rozhodnutí zůstává otevřené dalšímu posouzení. Po výběru partnera bude následovat zpracování návrhu spolupráce včetně dokumentace a doprovodné prezentace. Následně dojde ke kontaktování partnera a domluvení úvodní schůzky. Pokud bude odezva pozitivní, přejde se k vyjednávání konkrétní formy spolupráce a jejích podmínek. Ty mohou zahrnovat právní, finanční i technické aspekty. Finálním krokem bude podpis smlouvy o spolupráci, po němž může začít realizace pilotního projektu – podle typu záměru se očekává časová náročnost mezi 2 až 12 měsíci. K zahájení prací na této akci dojde až začátkem roku 2026, aby měl podnik již vybudovaný obsah na sociálních sítích, což může být jednou z oblastí, jejíž výsledky by zástupci DPMB či města Brna mohli sledovat.

Na výběru partnera a přípravě návrhu spolupráce se bude podílet celý tým. Prezentaci a dokumentaci bude připravovat celý tým ve spolupráci s vedoucím. Prvotní kontakt s partnerem a koordinace jednání bude v gesci vedoucího podniku. Stejně tak bude odpovědný za celkový průběh vyjednávání a podpis smlouvy. Realizace pilotního projektu pak bude záležet na typu zvolené spolupráce – jednodušší kampaně nebo slevové programy mohou být zajištěny interně, náročnější formy jako kombinovaná předplatná či cashback budou vyžadovat intenzivnější zapojení všech stran i externích subjektů.

Tabulka 28 Časový harmonogram navázání spolupráce

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Aktivita	**Termín**
1	Výběr partnera pro spolupráci	02.01.2026-08.01.2026
2	Vytvoření návrhu spolupráce, zpracování dokumentace a prezentace	09.01.2026-09.02.2026
3	Kontaktování DPMB/města Brna a domluva schůzky	10.02.2026-16.02.2026
4	Jednání o spolupráci	17.02.2026-17.04.2026
5	Podpis smlouvy o spolupráci	18.04.2026-18.05.2026
6	Práce na pilotním projektu	2-12 měsíců od podpisu

3.5.3 Rozpočet nákladů a přínosy navázání spolupráce

Rozpočet nákladů na navázání spolupráce obsahuje, stejně jako v případě získání statutu integračního sociálního podniku, pouze personální náklady. Předpokládanou potřebnou časovou dotaci je obtížné odhadnout. Výsledkem diskuse v rámci podniku je nicméně následující odhad:

- 2 diskuse 4 zaměstnanců po dobu 1 hodiny (celkem 8 h),
- Celkem 40 h práce na návrhu spolupráce a prezentaci,
- 3 dvouhodinová jednání s potenciálním partnerem ohledně formy spolupráce,
- 2 dvouhodinová jednání ohledně podmínek spolupráce.

Celková předpokládaná potřebná časová dotace tak činí 58 h, což při kalkulovaných hodinových nákladech ve výši 251 Kč/h činí 14 558 Kč. V těchto souvislostech je nicméně nutné zmínit, že náklady uvedené v tabulce č. 29 níže pokrývají pouze náklady do doby podpisu smlouvy o spolupráci. Náklady na pilotní projekt by již představovaly samostatný rozpočet, který v tuto chvíli není možné sestavovat.

Tabulka 29 Rozpočet nákladů navázání spolupráce

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	**Náklady v Kč**
Personální náklady	14 558 Kč
Náklady celkem	**14 558 Kč**

Přínosy v případě tohoto návrhu bohužel nejsou kvantifikovatelné, a přece na základě toho, že přínosy by generovala až konkrétní projekt realizovaný v rámci spolupráce. V důsledku realizace takového projektu podnik nicméně očekává primárně akvizici

nových platících zákazníků a stimulaci využívání služby ze strany stávajících, což by mělo dopad také na lepší vytížení vozidel v čase.

Kromě toho podnik v důsledku navázání spolupráce očekává také další rozšíření povědomí o jeho existenci a zvýšení důvěryhodnosti. Zvýšení důvěryhodnosti je očekáváno primárně na základě toho, že subjekty typu statutární město Brno nebo Dopravní podnik města Brna nejsou soukromými subjekty, nýbrž veřejnými subjekty, což jim přidává na věrohodnosti.

V závislosti na formě spolupráce by pak podnik mohl sledovat i přínosy v souladu s cíli sociálního podnikání. Například prostřednictvím slev na carsharing nebo kombinovaného předplatného by bylo možné přispívat k plnění cíle sociálních podniků 5a) z kategorie místní prospěch, a to formou přiblížení carsharingu lidem s nižšími příjmy, kteří si vlastní automobil nemohou dovolit, ale občas vozidlo potřebují. Naopak v případě společných kampaní by podnik mohl cílit na environmentální prospěch (4a), kdy společné kampaně by mohly mít kromě jiného i edukativní charakter ohledně udržitelného chování a využívání udržitelnějších forem dopravy.

3.5.4 Identifikace a analýza rizik navázání spolupráce

Analýza rizik v souvislosti s navázáním spolupráce s Dopravním podnikem města Brna nebo městem Brnem samotným odhalila několik potenciálních hrozeb, které by mohly ohrozit úspěšnost celého procesu. Prvním rizikem je nezájem partnera o spolupráci – tedy možnost, že partner nebude mít o projekt zájem nebo že předložený návrh nebude považován za přínosný či zajímavý. Dále se může proces zkomplikovat dlouhými jednáními, která mohou výrazně prodloužit celkový čas realizace, a tím pádem i zvýšit výsledné celkové náklady na realizaci této části. Dalším rizikem je možnost, že navzdory dobré vůli z obou stran nedojde ke shodě v klíčových oblastech, což by mohlo spolupráci, která je již na dosah ruky zcela zhatit a místo spolupráce by tak podniku (i partnerovi) zbyly pouze náklady. Nakonec existuje i riziko, že samotný pilotní projekt nebude úspěšný – ať už z důvodu nízkého využití, nedosažení požadovaných přínosů či jiného důvodu. Identifikovaná rizika v rámci návrhu navázání spolupráce s provozovateli substitutů zachycuje tabulka č. 30 níže.

Tabulka 30 Analýza rizik navázání spolupráce

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Hrozba	Scénář	p	D	H
R1	Nezájem partnera o spolupráci	Partner (DPMB/Brno) nebude mít o jednání nebo spolupráci zájem; nevhodný návrh spolupráce.	SP	MD	NHR
R2	Dlouhá jednání	Prodloužení celkové doby realizace návrhu.	SP	SD	SHR
R3	Nedotažení spolupráce k úspěšnému konci	Navzdory zájmu o spolupráci nedojde ke shodě v oblasti finančních/právních/technických nebo jiných klíčových otázkách smlouvy.	NP	SD	NHR
R4	Selhání pilotního projektu	Pilotní projekt nebude úspěšný, nebude využíván nebo nebude fungovat podle očekávání.	SP	SD	SHR

Pro minimalizaci rizik spojených s navázáním spolupráce s DPMB nebo městem Brnem je klíčová příprava kvalitně zpracovaného návrhu spolupráce, který bude jasně formulovat přínosy pro obě strany. Riziko dlouhých jednání lze omezit důkladnou předběžnou přípravou a jasným stanovením termínů. Aby se předešlo nedotažení spolupráce, je důležité průběžně diskutovat očekávání, flexibilně přistupovat k možným úpravám návrhu a zapojit do jednání všechny klíčové osoby. Navzdory tomu není možné uhýbat z minimálních požadavků. U pilotního projektu je pak zásadní zvolit realistický, technicky zvládnutelný a uživatelsky přívětivý model, který bude průběžně vyhodnocován a případně upravován podle zpětné vazby.

3.6 Celkové zhodnocení přínosů návrhů řešení

V rámci této kapitoly byl představen návrh obchodní strategie, jejichž realizace by měla podniku pomoci dosáhnout hlavního cíle v podobě dosažení tržeb 4,5 mil. Kč při a celkovém počtu 620 platících zákazníků do konce roku 2026. Náklady na realizaci budou hrazeny ze zisku plynoucího z činnosti podniku, bezúročného úvěru od Národní rozvojové banky a z nerozděleného zisku minulých let. Ve vztahu k nákladům je rovněž nutné poznamenat, že personální náklady nepředstavují náklady, které by bylo nutné vyložit specificky pouze v souvislosti s daným návrhem, nicméně jedná se o náklady, které mají charakter osobních nákladů, které podniku vznikají i během běžné činnosti. Náklady vyplývající z jednotlivých návrhů jsou zachyceny v tabulce č. 31 níže.

Tabulka 31 Obchodní plán pro rok 2025-2026

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2025	2026
Tržby		
Tržby celkem	**3 960 400 Kč**	**4 561 200 Kč**
Náklady		
Náklady na marketingovou agenturu	21 500 Kč	12 000 Kč
Pořízení vozů a vybavení	99 900 Kč	0 Kč
Pojištění vozidel	0 Kč	90 000 Kč
Kurz práce s WordPress	2 990 Kč	0 Kč
Hodnotící karty s QR kódy	499 Kč	0 Kč
Provozní náklady	2 068 913 Kč	2 519 607 Kč
Personální náklady	1 211 700 Kč	1 272 285 Kč
• Z toho na realizaci akcí	19 578 Kč	16 817 Kč
Odpisy	368 000 Kč	433 340 Kč
• Z toho za nová vozidla	0 Kč	65 340 Kč
Náklady celkem	**3 773 003 Kč**	**4 327 232 Kč**
Rozdíl		
Hrubý zisk (EBIT)	187 397 Kč	233 968 Kč
Daň (21 %)	39 353 Kč	49 133 Kč
Čistý zisk (EAT)	**148 044 Kč**	**184 835 Kč**

Tržby byly predikovány na základě očekávaného vývoje počtu zákazníků v důsledku realizace obchodní strategie a dle předpokladu postupného snižování průměrných měsíčních tržeb na zákazníka. Náklady na marketingovou agenturu, pořízení vozů a vybavení, kurz práce s WordPress a hodnotící karty s QR kódy vychází z předpokládaných nákladů uvedených v rámci návrhové části. Dlužno pouze podotknout, že v případě pořízení vozů a vybavení pro vozidla (jednotky INVERS, …) je uvažováno pouze 10 % z pořizovací ceny, tedy 89 100 Kč jako náklady na vozidla a 10 800 Kč jako náklady na vybavení, neboť je předpokládán požadavek na získání úvěru ve výši 90 % pořizovací ceny. Rovněž bude požadováno odložení splátek o 3 roky a v rámci obchodního plánu tak vůbec není kalkulováno se splátkami bezúročného úvěru. Provozní náklady byly pro zjednodušení kalkulovány procentem z tržeb identickým pro minulý rok (procentní zastoupení výkonové spotřeby na tržbách). V případě personálních nákladů je pak očekáváno v obou letech očekáváno zvýšení o 5 % jakožto zvýšení mezd.

Odpisy jsou očekávány v roce 2025 identické jako v minulém roce, v roce 2026 se pak očekává zvýšení o odpisy za nová vozidla, potažmo za 8 měsíců. Vozidla spadají do 2. odpisové skupiny, kdy při rovnoměrném odpisování bude v prvním roce odepsáno 11 % pořizovací ceny. Dle informací z obchodního plánu by tak měl podnik v roce 2025 dosáhnout čistého zisku 148 044 Kč, za rok 2026 pak 184 835 Kč. Za oba roky dohromady se tak jedná o zisk ve výši 332 879 Kč.

Kromě kvantitativních přínosů jsou však od realizace obchodní strategie očekávány také kvalitativní, potažmo nefinanční přínosy v podobě zvýšení důvěryhodnosti podniku, zvýšení povědomí o jeho existenci a pokračování v plnění cílů sociálního podnikání.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout obchodní strategii začínajícího podniku působícího v oblasti carsharingu na lokálním trhu, která bude zohledňovat vývoj trhu a obecného okolí, ale zároveň i disponibilní zdroje společnosti a očekávané výsledky.

Navržená obchodní strategie reflektuje výsledky z provedené strategické situační analýzy a diskusí v rámci podniku. Jako stěžejní cíl v rámci strategie bylo nastaveno **dosažení tržeb ve výši 4,5 mil. Kč a celkové základny alespoň 620 platících uživatelů do roku 2026**. Pokud podnik tohoto cíle na konci roku 2026 skutečně dosáhne, bude to pro něj znamenat vůči roku 2024 nárůst o přibližně 32 % na straně tržeb a přibližně 137 % na straně počtu uživatelů.

Strategie jako celek je koncipována tak, aby ošetřila slabé stránky podniku a minimalizovala hrozby za pomoci využití identifikovaných příležitostí. Specificky podnik cílí prioritně na ošetření aktuální nulové digitální aktivity, absence recenzí, malé flotily a její rozmanitosti vůči konkurenci, absence pokrytí okrajových částí Brna, sílu hlavního konkurenta a citlivost na cenu tuzemských spotřebitelů.

K ošetření podniku pomohou příležitosti jako početná skupina obyvatel ve věku cílové skupiny, která se nachází zejména v okrajových částech Brna, nastartování růstu reálných mezd, možnost získání bezúročného úvěru, růst popularity carsharingu u mladší i střední generace a pozitivní růstové prognózy pro trh carsharingu. Kromě toho ale pomohou také silné stránky, kterými se podnik odlišuje a kterými jsou cenová výhodnost vůči konkurenci, absence fixní kauce a pouze 1 zóna pro celé Brno, která zvyšuje uživatelský komfort.

Na základě toho je však očekáván také růst zmíněný v rámci hlavního cíle. Obchodní strategie je členěna do 4 akcí, za které byly stanoveny dílčí cíle, které pomohou k dosažení hlavního cíle strategie. Těmito akcemi jsou:

- zvýšení účinnosti a efektivity online marketingu,
- rozšíření působnosti na lokálním trhu,
- rozšíření vozového parku a
- navázání spolupráce s provozovateli substitutů.

První 2 akce cílí zejména na zajištění akvizice nových platících zákázníků, kteří podniku budou generovat i tržby a jsou tak pro dosažení hlavního cíle zásadní. Rozšíření vozového parku pak na tyto akce navazuje, neboť je zásadní pro pokrytí poptávky vzniklé v důsledku akvizice nových platících uživatelů. Navázání spolupráce je akcí, která pomůže zejména se zvýšením důvěryhodnosti a taktéž s akvizicí nových zákazníků.

U jednotlivých návrhů byla vždy objasněna jejich vazba na výsledky analýzy nebo zájmy podniku, návrhy byly popsány po stránce úkonů potřebných k jejich realizaci, plánu implementace, zhodnocení rizik spojených s realizací a předpokládaný rozpočet nákladů a přínosů. Jednotlivé návrhy byly rovněž transformovány do podoby dílčích cílů, které pomohou k naplnění cíle hlavního. Strategie pak kromě návrhů obsahuje také reformulovanou misi a vizi. Závěrem byl sestaven obchodní plán. S ohledem na vše výše uvedené považuje autor práce hlavní cíl za splněný.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ALLEN, Amason a WARD, Andrew. *Strategic Management: From Theory to Practice*. Online. Routledge, 2020. ISBN 9781000166460. Dostupné z: https://www.perlego.com/book/2194144/strategic-management-from-theory-to-practice

Asociace českého carsharingu (AČC). Online. 2025. Dostupné z: https://ceskycarsharing.cz/. [cit. 2025-03-08].

BADIRU, Adedeji B. *Handbook of Industrial and Systems Engineering*. Online. CRC Press, 2013. ISBN 9781466515055. Dostupné z: https://perlego.com/book/1508281/handbook-of-industrial-and-systems-engineering. [cit. 2024-12-07].

BANKER, Rajiv D.; POTTER, Gordon a SRINIVASAN, Dhinu. *An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures*. Online. American Accounting Association. 2000, roč. 75, č. 1, s. 28. [cit. 2024-12-18]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/248633

BOLLAND, Eric J. *Comprehensive Strategic Management*. Online. Emerald Publishing Limited, 2017. ISBN 9781787142244. Dostupné z: https://www.perlego.com/book/519957/comprehensive-strategic-management. [cit. 2024-12-08].

Brněnská Šárka, s.r.o. *PODNIKATELSKÝ PLÁN K PROJEKTU: BRNĚNSKÁ ŠÁRKA, S.R.O.* 2019.

Bundesverband CarSharing BCS. *Carsharing wird im Vergleich zum eigenen Auto immer günstiger*. 2024. Dostupné z: https://carsharing-pfaffenwinkel.de/carsharing-wird-im-vergleich-zum-eigenen-auto-immer-guenstiger/

CHEN, Gang a ZHAO, Wendong. *Application Research of Non-financial Indicators in the Evaluation of Enterprise Performance*. Online. Atlantis press. 2020. [cit. 2024-12-18]. Dostupné z: https://www.atlantis-press.com/proceedings/memiess-20/125952368

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Inflace u 2% cíle*. Online. Česká národní banka. 2025. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html. [cit. 2025-03-04].

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 468/2024 Sb., Zákon o integračním sociálním podniku. In: Zákony pro lidi. 2024a, 468/2024. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2024-468. [cit. 2025-02-01].

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 469/2024 Sb., Zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o integračním sociálním podniku. In: Zákony pro lidi. 2024b, 469/2024. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2024-469. [cit. 2025-02-01].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné spotřebitelské ceny pohonných hmot v ČR*. Online. Český statistický úřad. 2025a. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=6352&katalog=31779&&pvo=CENY-PHM-M&&str=v4#w=. [cit. 2025-02-01].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Růst (pokles) mzdy*. Online. Český statistický úřad. 2025b. Dostupné z: https://csu.gov.cz/jhm/rust-pokles-mzdy [cit. 2025-02-01].

Český statistický úřad. *Průměrná roční míra inflace v České republice v roce 2024 byla 2,4 % - Míra inflace v ČR v lednu 2025*. Online. Kurzy.cz. 2025c. Dostupné z: https://zpravy.kurzy.cz/800709-prumerna-rocni-mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2024-byla-2-4--mira-inflace-v-cr-v-lednu/. [cit. 2025-03-04].

DIANA, Hada Izabela. *Indicators for Measuring the Financial Performance of Economic Entities*. Online. 2021, roč. XX, č. 1. "Ovidius" University Annals. [cit. 2024-12-18]. Dostupné z: https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%205/14.pdf

DOHNALOVÁ, Marie a PRŮŠA, Ladislav. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-573-1.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management podle IPMA: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada, 2012. ISBN 8024742756.

ECCLES, Robert G. *The Performance Measurment Manifesto*. Online. Harvard Business Review. 1991. [cit. 2024-12-18]. Dostupné z: https://hbr.org/1991/01/the-performance-measurement-manifesto.

ELSWORTH, Tom. *Understanding Strategic Analysis A Simple Guide to Choosing, Developing and Implementing Business Strategy*. Online. Routledge, 2023. ISBN 9781000934175. Dostupné z: https://www.perlego.com/book/4194423/understanding-strategic-analysis-a-simple-guide-to-choosing-developing-and-implementing-business-strategy

FITZROY, Peter; HULBERT, James M. a O'SHANNASSY, Timothy. *Strategic Management: The Challenge of Creating Value*. Online. Routledge, 2016. ISBN 9781317534990. Dostupné z: https://www.perlego.com/book/2192964/strategic-management-the-challenge-of-creating-value

FORET, Miroslav a MELAS, Dávid. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1723-9.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

FRONTELI, Marcio Henrique; PALADINI, Edson Pacheco a . T*rends, Enablers, and Barriers for Car Ownership*. Online. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*. 2022, roč. 2677, č. 1. Dostupné z: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/03611981221103863. [cit. 2025-03-04].

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

GREGOROVÁ, Eva a ZVARA, Jan. *Věková struktura obyvatel Brna*. Online. data.Brno. 2024a. Dostupné z: https://data.brno.cz/pages/vekova-struktura. [cit. 2025-02-01].

GREGOROVÁ, Eva a ZVARA, Jan. *Mzdy v Brně a Jihomoravském kraji*. Online. data.Brno. 2024b. Dostupné z: https://data.brno.cz/pages/mzdy-v-brne. [cit. 2025-02-01].

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

HARTMANNOVÁ, Lucie; SCHLOSSAREK, Martin a KROČIL, Ondřej. *Psychological aspects of the use and provision of carsharing services in the Czech republic*. Online. *Acta Polytechnica CTU Proceedings*. 2022, č. 39, s. 6-15. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/108398/644a8b96e9e0b.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [cit. 2025-03-04].

HAUSER, Šimon. *Facebook stále dominuje sociálním sítím, a to i napříč generacemi.* Online. MAM. 2024. Dostupné z: https://www.mam.cz/novinky/online-a-social/socialni-site/2024-11/facebook-stale-dominuje-socialnim-sitim-a-to-i-napric-generacemi/ [cit. 2025-04-07].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3722-0.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.

KERZNER, Harold. *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. Online. Wiley, 2022. ISBN 9781119851578. Dostupné také z: https://www.perlego.com/book/3756027/project-management-metrics-kpis-and-dashboards-a-guide-to-measuring-and-monitoring-project-performance.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: J. Lhotský, 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.

LIEBRICH, Jiří. *Sázka na carsharing nevychází, firmy krachují, nebo stagnují. Češi chtějí auta vlastnit jako byty*. Online. E15. 2023. Dostupné z: https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/sazka-na-carsharing-nevychazi-firmy-krachuji-nebo-stagnuji-cesi-chteji-auta-vlastnit-jako-byty-1412172. [cit. 2025-03-04].

MALÍK, Vlastimil. *Marketing na Instagramu a Facebooku*. Online. SEO Consult. 2023. Dostupné z: https://www.seoconsult.cz/blog/marketing-na-instagramu-facebooku [cit. 2025-04-07].

MALÍK, Vlastimil. *Nejlepší časy pro publikaci příspěvků na sociálních sítích*. Online. PPC Profits. 2024. Dostupné z: https://www.ppcprofits.cz/blog/nejlepsi-casy-pro-publikaci-prispevku-na-socialnich-sitich [cit. 2025-04-07].

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MALÝ, Jiří a ZVARA, Jan. *Populační prognóza města Brna a okolí*. Online. data.Brno. 2023. Dostupné z: https://data.brno.cz/pages/populacni-prognoza. [cit. 2025-02-01].

MATOWICKI, Michal; PŘIBYL, Ondřej a PECHERKOVÁ, Pavla. *Carsharing in the Czech Republic: Understanding why users chose this mode of travel for different purposes*. Online. *Case Studies on Transport Policy*. Červen 2021, roč. 9, č. 2, s. 842-850. Dostupné z: https://doi.org/10.1016/j.cstp.2021.04.003. [cit. 2025-02-01].

MENCL, Marek. *Revizí uživatelské cesty jsme přispěli ke zvýšení zákaznické spokojenosti carsharingové služby* [online]. Pábení [cit. 2025-02-14]. Dostupné z: https://www.pabeni.cz/autonapul

MERCURIO, Nicholas a John FLESTA. *Designing a better mystery shopping programme* [online]. Ipsos, březen 2020 [cit. 2024-11-17]. Dostupné z: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-06/designing-a-better-mystery-shopping-programme-ipsos.pdf

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Otázky a odpovědi* [online]. České sociální podnikání, 2024a [cit. 2024-11-24]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/otazky-a-odpovedi

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Principy a definice* [online]. České sociální podnikání, 2024b [cit. 2024-11-24]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Příloha č. 2 Sada rozpoznávacích znaků pro sociální podnik* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022 [cit. 2024-11-24]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/documents/21802/18812957/P%C5%99%C3%ADloha+%C4%8D.+2+sada+rozpozn%C3%A1vac%C3%ADch+znak%C5%AF+soci%C3%A1ln%C3%ADho+podniku.pdf/2dbb5152-9312-4e20-bde1-9666f8ee69fc

Naskenuj, *Hodnotící QR karty Google 100 ks*. Online. Naskenuj. 2025. Dostupné z: https://naskenuj.cz/produkty/karty/hodnotici-karty-google-100-ks/ [cit. 2025-04-07].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Technickoadministrativní pracovník* [online]. NSP [cit. 2025-04-28]. Dostupné z: https://www.nsp.cz/jednotka-prace/technickoadministrativni-

NEDVĚDOVÁ, Kateřina a GREGOROVÁ, Eva. *Jaký druh přepravy v Brně převažuje?*. Online. data.Brno. 2023. Dostupné z: https://data.brno.cz/pages/clanek-jaky-druh-dopravy-v-brne-prevazuje. [cit. 2025-02-01].

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David a HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

NICOM a.s. *WordPress kurz – troufněte si na vlastní web: Webový design NICOM* [online]. NICOM a.s. [cit. 2025-04-28]. Dostupné z: https://www.nicom.cz/redakcni_systemy-nicom_wordpress_kurz_troufnete_si_na_vlastni_web-228249821-119549645-skoleni-tvorba-www-stranek/

Obchodní rejstřík. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Brněnská Šárka, s.r.o*. Online. 2025. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1068429&typ=PLATNY. [cit. 2025-03-09].

PARNELL, John A. *Strategic Management: Theory and Practice*. Online. SAGE Publications, 2013. ISBN 9781483322643. Dostupné z: https://www.perlego.com/book/2800682/strategic-management-theory-and-practice.

Pracovník Anytime Carsharing. 2025-02-03. *Dotaz carsharing*. E-mailová komunikace.

Pracovník CAR4WAY. 2025-02-01. *Dotaz carsharing*. E-mailová komunikace.

PRINZ, Christoph; WILLNAT, Mathias; BRENDEL, Alfred Benedikt; LICHTENBERG, Sascha a KOLBE, Lutz. *CASSI: Designing a Simulation Environment for Vehicle Relocation in Carsharing*. Online. 2021, roč. 13, č. 1. AIS Transactions on Human-Computer Interaction, 2021. ISSN 1944-3900. Dostupné z: https://aisel.aisnet.org/thci/vol13/iss1/2/. [cit. 2024-12-07].

SAID, Amal A.; HASSABELNABY, Hassan R. a WIER, Benson. *An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures*. Online. *Journal of Management Accounting Research*. 2003, roč. 15, č. 1, s. 31. [cit. 2024-12-18]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/228306343_An_Empirical_Investigation_of_the_Performance_Consequences_of_Nonfinancial_Measures

SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea a Joel Podolny. *Strategic management*. Online. 2016. ISBN 978-04-704-7933-9. Dostupné z: https://www.perlego.com/book/3866391/strategic-management

SCHWARK, Tanja. *Mystery Shopping als Instrument zur Bewertung von Dienstleistungsqualität*. Online. Diplomica Verlag, 2007. ISBN 9783836605397. Dostupné také z: https://www.perlego.com/book/1798584/mystery-shopping-als-instrument-zur-bewertung-von-dienstleistungsqualitt-eine-kritische-analyse

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STATISTA. *Car-sharing*. Online. Statista. 2025. Dostupné z: https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/car-sharing/czechia. [cit. 2025-03-08].

STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO. *Brno v číslech: doprava*. Online. data.Brno. Dostupné z: https://data.brno.cz/pages/bvc-doprava. [cit. 2025-02-01].

STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO. *Plán mobility města Brna: Udržitelný rozvoj mobility je důležitý nejen pro vaši bezpečnost.* Online. BrnoInMotion. Dostupné z: https://brnoinmotion.cz/plan-mobility/. [cit. 2025-02-01].

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy, 2. vydání*. Grada, 2022. ISBN 8027135354.

TESSEA ČR, z.s.. *Definice TESSEA* [online].TESSEA, 2023. [cit. 2024-11-24]. Dostupné z: https://www.tessea.cz/cz/socialnipodnikani/definice-tessea

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VEJCHODSKÁ, Eliška; BRŮHOVÁ FOLTÝNOVÁ, Hana a RYBIČKOVÁ, Alena. *Carsharing users' behaviour and attitudes. The role of car availability in households*. Online. *Transportation*. roč. 51, s. 1785-1807. Dostupné z: https://link.springer.com/article/10.1007/s11116-023-10386-0. [cit. 2025-03-04].

VETEŠKOVÁ, Marcela. *Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 3. čtvrtletí 2024 a v 1. až 3. čtvrtletí 2024*. Online. Český statistický úřad. 2024. Dostupné z: https://csu.gov.cz/jhm/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-3-ctvrtleti-2024-a-v-1-az-3-ctvrtleti-2024. [cit. 2025-02-01].

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZÁBOJNÍKOVÁ, Karolína. *Míra úspor českých domácností posílila nejvíce z EU*. Online. Statistika&My. Dostupné z: https://statistikaamy.csu.gov.cz/mira-uspor-ceskych-domacnosti-posilila-nejvice-z-eu. [cit. 2025-03-04].

ZVARA, Jan. *Aktuální vývoj nezaměstnanosti*. Online. data.Brno. 2024. Dostupné z: https://data.brno.cz/pages/clanek-vyvoj-nezamestnanosti. [cit. 2025-02-01].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil 29
Obrázek 2 Logo podniku Brněnská Šárka, s.r.o. 43
Obrázek 3 Interiér a exteriér vozu Brněnská Šárka 75
Obrázek 4 Exteriér vozu Autonapůl a šanon s instrukcemi 77
Obrázek 5 Interiér vozu Autonapůl 77
Obrázek 6 Návrh karty vozového parku 108
Obrázek 7 Hodnotící karta s QR kódem pro hodnocení na Google 109
Obrázek 8 Návrh vizuální podoby příspěvku na sociální sítě 111
Obrázek 9 Vyznačení vybraných městských zón 117
Obrázek 10 Možný návrh informování na webových stránkách 119

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hodnocení VRIO analýzy 32
Tabulka 2 Vybrané nefinanční ukazatele 34
Tabulka 3 Příklad tabulky pro komparaci výkonových parametrů 37
Tabulka 4 TOWS matice 39
Tabulka 5 Kombinovaná tabulka tříd pravděpodobnosti a dopadu 40
Tabulka 6 Matice stanovení hodnoty rizika 41
Tabulka 7 Ukazatele obchodní výkonnosti k hodnocení 46
Tabulka 8 Popis vybraných finančních ukaztatelů za rok 2023 51
Tabulka 9 Silné a slabé stránky vyplývající z analýzy vybraných ukazatelů obchodní výkonnosti 55
Tabulka 10 VRIO analýza 57
Tabulka 11 Silné a slabé stránky vyplývající z VRIO analýzy 58
Tabulka 12 Příležitosti a hrozby vyplývající z Porterova modelu pěti sil a průzkumu 69
Tabulka 13 Silné a slabé stránky vyplývající ze srovnání základních parametrů 73
Tabulka 14 Příležitosti a hrozby vyplývající z analýzy obecných faktorů 94
Tabulka 15 Finální SWOT matice identifikovaných faktorů – 1. část 95
Tabulka 16 Finální SWOT matice identifikovaných faktorů – 2. část 97
Tabulka 17 SO a WO strategie 99
Tabulka 18 ST a WT strategie 101
Tabulka 19 Časový harmonogram zvýšení účinnosti a efektivity online marketingu 112
Tabulka 20 Rozpočet nákladů zvýšení účinnosti a efektivity online marketingu 114
Tabulka 21 Analýza rizik zvýšení účinnosti a efektivity online marketingu 115
Tabulka 22 Časový harmonogram rozšíření zóny a propagace 120
Tabulka 23 Rozpočet nákladů rozšíření zóny a propagace 120
Tabulka 24 Analýza rizik rozšíření zóny 122
Tabulka 25 Časový harmonogram rozšíření vozového parku 127
Tabulka 26 Rozpočet nákladů rozšíření vozového parku 129
Tabulka 27 Analýza rizik rozšíření vozového parku 130
Tabulka 28 Časový harmonogram navázání spolupráce 134
Tabulka 29 Rozpočet nákladů navázání spolupráce 134

Tabulka 30 Analýza rizik navázání spolupráce 136
Tabulka 31 Obchodní plán pro rok 2025-2026..... 137
Tabulka 32 Srovnání základních parametrů služeb I
Tabulka 33 Kritéria pro hodnocení v rámci mystery shoppingu II
Tabulka 34 Tabulkové srovnání výsledků mystery shoppingu III

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj celkového počtu zákazníků a přírůstku nových zákazníků v měsících za rok 2024 47
Graf 2 Koeficient využití vozidel v měsících za rok 2024 48
Graf 3 Vývoj počtu najetých km v měsících za rok 2024 49
Graf 4 Průměrně najeté km v měsících na zákazníka za rok 2024 50
Graf 5 Měsíční provozní cashflow v roce 2024 50
Graf 6 Dosah kampaně v měsících 53
Graf 7 Počet prokliků kampaně v měsících 53
Graf 8 Míra prokliku kampaně v měsících 54
Graf 9 Věková pyramida města Brna k roku 2023 79
Graf 10 Střední varianta populační prognózy do roku 2071 80
Graf 11 Výzvoj nezaměstnanosti na území vybraných okresů v letech 2015-2024 81
Graf 12 Vývoj tržeb na trhu carsharingu v České republice 85
Graf 13 Počet sdílených aut v letech 2015-2024 85
Graf 14 Vývoj počtu uživatelů carsharingu v České republice 86
Graf 15 Vývoj cen pohonných hmot v České republice v letech 2015-2024 87
Graf 16 Vývo mezd v Jihomoravském kraji a v České republice v letech 2015-2024 88
Graf 17 Nominální a reálný růst (pokles) mezd v Jihomoravském kraji v letech 2015-2024 88
Graf 18 Průměrná roční míra inflace v letech 2015-2024 89

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Tabulkové srovnání základních parametrů služeb I
Příloha 2 Kritéria pro hodnocení v rámci mystery shoppingu II
Příloha 3 Tabulkové srovnání výsledků mystery shoppingu III

PŘÍLOHY

Příloha 1 Tabulkové srovnání základních parametrů služeb

Tabulka 32 Srovnání základních parametrů služeb

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Brněnská Šárka	**Autonapůl**
Počet vozidel v Brně	12	42
Rozmanitost vozového parku	Nižší střední třída, dodávka 2 značky, 3 modely Pouze spalovací s manuální převodovkou	Malé městské vozy, nižší střední třída, městské crossovery, dodávky 5 značek, 15 modelů
Úroveň výbavy	Mírně nadstandardní	Mírně nadstandardní
Cena	Hodinová taxa (59 nebo 139 Kč/h) + cena za km (6,9 nebo 7,9 Kč/km)	Nástupní sazba (75-199 Kč) + hodinová taxa (75-199 Kč/h) + cena za km (5-7 Kč/km)
Kauce	Ne, pouze předplatby před jízdami (2000 Kč)	Ano, 5000 Kč
Pokrytí	1 zóna pokrývající městský okruh s mírným přesahem + sever Brna Bez pokrytí majority okrajových částí	12 zón z toho největší zóna City pokrývá vnitřek městského okruhu Bez pokrytí Maloměřic a Obřan
Webové stránky	Informace obsahu služby relativně skryté, některé prokliky nefunkční, informace se opakují, neaktuální Načítání a chod stránek svižný	Informace kompletní, vše přehledné, všechny prokliky funkční. Web velmi pomalý, načítání vždy cca 5 vteřin.

Příloha 2 Kritéria pro hodnocení v rámci mystery shoppingu

Tabulka 33 Kritéria pro hodnocení v rámci mystery shoppingu

(Zdroj: vlastní zpracování)

ID	Oblast	Faktor
1	Fáze registrace do služby	Jednoduchý a intuitivní proces registrace
2		Plně funkční registrační formulář
3		Dostupnost zákaznické podpory
4		Rychlost schválení registrace
5	Fáze před užíváním (výběr a rezervace vozidla)	Informace o dostupnosti vozidel v čase
6		Informace o stavu vozu (stav paliva, poškození …)
7		Informace o aktuální poloze vozidla
8		Jednoduchý a intuitivní proces rezervace
9		Možnost rezervace vozidla na delší dobu
10		Notifikace o stavu rezervace (připomenutí, změna)
11		Integrace rezervace s kalendářem
12		Možnost upravit rezervaci (prodloužení, zkrácení, zrušení, …)
13	Fáze využívání (vozidlo a jízda)	Jednoduchost nalezení vozidla (označení logem, vizuál v aplikaci, …)
14		Informace o vozidle odpovídají skutečnosti
15		Čistota vozidla
16		Technický stav vozidla
17		Vůně vozidla (interiér nezapáchá kouřem a dalšími nepříjemnými pachy)
18		Úroveň výbavy vozu (např. tempomat, vyhřívané sedačky apod.)
19		Přítomnost dětských sedaček
20		Přítomnost doplňkového vybavení (škrabky na sklo, …)
21		Dostatek paliva
22		Přítomnost pokynů pro užití vozidla
23		Komfort za jízdy (pohodlný podvozek, tichý chod motoru, …)
24		Upozornění nebo připomenutí na vypršení časového limitu rezervace
25	Fáze ukončení jízdy	Vyznačení zón pro vrácení vozu v aplikaci
26		Flexibilní ukončení (možnost ukončit jízdu kdykoliv v čase rezervace)
27		Jednoduché a bezproblémové ukončení jízdy
28		Notifikace o úspěšném ukončení jízdy
29		Transparentní vyhodnocení jízdy a vyúčtování

Příloha 3 Tabulkové srovnání výsledků mystery shoppingu

Tabulka 34 Tabulkové srovnání výsledků mystery shoppingu

(Zdroj: vlastní zpracování)

ID	Faktor	Brněnská Šárka	Autonapůl
1	Jednoduchý a intuitivní proces registrace	Ano	Ano
2	Plně funkční registrační formulář	Ano	Ano
3	Dostupnost zákaznické podpory	Nedostupná; po ukončení hovoru podpora volá obratem zpět	Okamžitě
4	Rychlost schválení registrace	V řádech jednotek hodin	19 minut
5	Informace o dostupnosti vozidel v čase	Ano, v aplikaci v detailu vozidla	Ano, v aplikaci v detailu vozidla
6	Informace o stavu vozu	Ano, v aplikaci v detailu vozidla	Ano, v aplikaci v detailu vozidla
7	Informace o aktuální poloze vozidla	Ano, v aplikaci v sezamu vozidel nebo přímo na mapě	Ano, v aplikaci v sezamu vozidel nebo přímo na mapě
8	Jednoduchý a intuitivní proces rezervace	Ano, stačí vybrat vozidlo a zadat časový interval rezervace	Ano, stačí vybrat vozidlo a zadat časový interval rezervace
9	Možnost rezervace vozidla na delší dobu	Ano, lze; nesmí zasahovat do jiné rezervace	Ano, lze; nesmí zasahovat do jiné rezervace
10	Notifikace o stavu rezervace	Ano, notifikace při změně stavu	Ano, notifikace při změně stavu
11	Integrace rezervace s kalendářem	Ano, lze	Ano, lze
12	Možnost upravit rezervaci	Ano, lze zkrátit i prodloužit; nesmí zasahovat do jiné rezervace	Ano, lze zkrátit i prodloužit; nesmí zasahovat do jiné rezervace

13	Jednoduchost nalezení vozidla	Jednoduché a bezproblémové na základě vizuálu a adresy v aplikaci a polepu vozidla	Jednoduché a bezproblémové na základě vizuálu a adresy v aplikaci a polepu vozidla
14	Informace o vozidle odpovídají skutečnosti	Ano, uvedeno poškození levé strany předního nárazníku; odpovídá skutečnosti	Ano, vozidlo bez poškození
15	Čistota vozidla	Karoserie mírně špinavá, v zimním období akceptovatelnou mírou. V interiéru pár smítek a šmouhy od bot, jinak vozidlo absolutně čisté.	Karoserie více špinavá, nepříjemné při přístupu do zavazadlového prostoru. V interiéru smítka, pár vlasů a šmouhy od bot. Interiér lze však považovat za čistý a bez problému.
16	Technický stav vozidla	Z uživatelského hlediska v perfektním stavu; nulová vůle na volantu, kola správně nahuštěná, spojka neklouže, řazení hladké, motor táhne lineárně, necuká, všechna elektronika funguje, voda do ostřikovačů je doplněna.	Z uživatelského hlediska v perfektním stavu; nulová vůle na volantu, kola správně nahuštěná, spojka neklouže, řazení hladké, motor táhne lineárně, necuká, všechna elektronika funguje, voda do ostřikovačů je doplněna.
17	Vůně vozidla	Lze cítit, že ve vozidle někdo byl. Nelze nicméně říct, že by daný pach byl nepříjemný.	Neutrální.
18	Úroveň výbavy vozu	Mírné nadstandardní; parkovací senzory vpředu i vzadu, parkovací kamera, navigace, automatická klimatizace, vyhřívané přední sedačky, volant a čelní sklo, multifunkční volant, tempomat, asistent	Mírné nadstandardní; Apple Carplay/Android Auto, bezdrátové nabíjení telefonů, vyhřívaná sedadla, automatická dálková světla, DAB rádio i s navigací, přední i zadní parkovací senzory plus kamera,

		rozjezdu do kopce, asistent jízdy v pruzích, Apple CarPlay a Android Auto.	adaptivní tempomat a čtení dopravních značek.
19	Přítomnost dětských sedaček	Ne.	Ne.
20	Přítomnost doplňkového vybavení	Ano, škrabka na sklo se smetákem a běžná bezpečnostní výbava (vesta, lékárnička, …).	Ano, škrabka na sklo se smetákem, řetězy a běžná bezpečnostní výbava (vesta, lékárnička, …).
21	Dostatek paliva	Ano, 86 %.	Ano, 68 %.
22	Přítomnost pokynů pro užití vozidla	Ano, nicméně jedná se o otrhanou A4, která nepůsobí reprezentativně a není v na první pohled vidět.	Ano, přehledné desky obsahující pokyny + další podstatné informace
23	Komfort za jízdy	Podvozek pohodlný, vozidlo dobře odhlučněné, kola nejsou příliš hlučná, nikde nic nevrže. Celkově je jízda až na velmi ostré brzdy komfortní.	Podvozek pohodlný, vozidlo dobře odhlučněné, kola nejsou příliš hlučná, nikde nic nevrže. Jedná se o hybrid a při jízdě po městě je vozidlo velmi tiché. Jízda je celkově komfortní.
24	Upozornění nebo připomenutí na vypršení rezervace	Ano.	Ano.
25	Vyznačení zón pro vrácení vozu v aplikaci	Ano, 1 zóna.	Ano, celkem 12 možných zón.
26	Flexibilní ukončení	Ano, lze ukončit kdykoliv.	Ano, lze ukončit kdykoliv.
27	Jednoduché a bezproblémové ukončení jízdy	Ano, jízda se ukončuje posuvným tlačítkem „Ukončit jízdu“ v aplikaci.	Ano, jízda se ukončuje posuvným tlačítkem „Ukončit jízdu“ v aplikaci.
28	Notifikace o úspěšném ukončení jízdy	Ano.	Ano.
29	Transparentní vyhodnocení jízdy a vyúčtování	Ano, okamžitě dochází k zobrazení statistik jízdy (ujeté km, doba, záchytné body) a vyúčtování.	Ano, okamžitě dochází k zobrazení statistik jízdy (ujeté km, doba, záchytné body) a vyúčtování.